



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

JUHANI TOLVANEN

**AUTOETNOGRAFINEN PITKITTÄISTUTKIMUS STRATEGIAN
TEKEMISESTÄ VASTAPERUSTETUSSA MIKROYRITYKSESSÄ**

Diplomityö

Prof. Saku Mäkinen sekä yliopistonlehtori Tomi Nokelainen hyväksytty tarkastajaksi Tuotantotalouden sekä rakentamisen tiedekuntaneuvoston kokouksessa 6.3.2013.

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden koulutusohjelma

TOLVANEN, JUHANI: Autoetnografinen pitkittäistutkimus strategian tekemisestä vastaperustetussa mikroyrityksessä

Diplomityö, 84 sivua

Maaliskuu 2013

Pääaine: Teollisuustalous

Tarkastaja(t): professori Saku Mäkinen, yliopistonlehtori Tomi Nokelainen

Avainsanat: Strategy-as-practice, strategisointi, strategian tekeminen, mikroyritys

Strategy-as-practice on tutkimusalana kiinnostunut strategian tekemisen ymmärtämisestä mikrotasolla. Tästä lähtökohdasta se onkin kehittynyt viimeisen vuosikymmenen aikana perinteisestä strategiakirjallisuudesta erilliseksi tutkimusalaksi, jolla on omat tutkimusmenetelmät ja –tavoitteet. Strategy-as-practicen tutkimukset ovat hyvin usein olleet laadullisia pitkittäistutkimuksia, joissa on pyritty ymmärtämään esimerkiksi millaisten vuorovaikutusten kautta organisaation toteutunut strategia muodostuu.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää autoetnografisella pitkittäistutkimuksella, kuinka strategiaa tehdään yrittäjävetoisessa mikroyrityksessä. Toisin sanoen tutkin omaa strategian tekemistäni vastaperustetun mikroyrityksen toimitusjohtajana ja sen pääosakkaana. Tutkimusaineistoni koostui kokonaisuudessaan tätä työtä varten tekemistäni päiväkirjamerkinnöistä ja muista lähettämistäni sähköposteista sekä tekstiviesteistä. Tutkimusaineiston analyysi eteni narratiivina, jota analysoitiin viitekehyksen avulla.

Tutkimuskohteena olleessa mikroyrityksessä strategian tekeminen oli hyvin pitkälle synonyymi käytännön tekemisen, työntekijöiden välisen kanssakäymisen sekä jatkuvan selviytymiskamppailun kanssa. Strategian tekeminen oli yksilötasolla erittäin subjektiivista ja inhimillistä toimintaa, johon vaikuttivat kaikki ihmisluonteen piirteet unelmista ja haaveista aina pelkoihin sekä epäilykseen. Tämän tutkimuksen perusteella ei ole mahdollista tehdä selkeää eroa yksilötason operatiivisen sekä strategisen toiminnan välille, vaan operatiivinen ja strateginen toiminta, sekä tätä kautta strategisointi, olivat hyvin tiiviisti toisiinsa kietoutuneita ilmiöitä muodostaen saman kolikon vastakkaiset puolet. Tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan tehdä yleistyksiä strategian tekemisestä mikroyrityksissä, koska tutkimusaineisto rajoittui ainoastaan yhden henkilön strategian tekemiseen kolmen kuukauden aikana.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management

TOLVANEN, JUHANI Autoethnographic longitudinal study of doing strategy in a recently founded micro company

Master of Science Thesis, 84 pages

March 2013

Major: Industrial Management

Examiner(s): Professor Saku Mäkinen, Assoc. Professor Tomi Nokelainen

Keywords: Strategy-as-practice, strategizing, doing strategy, micro company

As a field of research, Strategy-as-practice is interested in understanding how individuals do strategy. From this premise, it has developed into a distinctive field from traditional strategic literature, and has its own research objectives and methodologies. Strategy-as-practice's research has traditionally been qualitative longitudinal studies that have tried to e.g. explain how and through which kind of micro level interactions organizations' realized strategies are formed.

The objective of this research was to understand how strategy is made in an entrepreneurial micro company. To do this, an autoethnographic longitudinal study was used. In other words, I researched myself, and how I do strategy as a CEO of a recently founded micro company. The research material was based on a diary that I kept, and personal emails and text messages that I had sent. The analysis of this material progressed in a linear narrative form and was analyzed with a framework.

In the research company, doing strategy was almost synonymous with day-to-day activities, employees' interactions and continuous survival battle. On the individual level, strategizing was extremely subjective and was influenced by all the qualities of man from dreams to doubt and fear. According to this research, it appears that there is no obvious difference between operational and strategic activities. Instead, they are the opposite sides of the same coin. Unfortunately it is impossible to generalize the findings of this research, as the material was based only on one person's activities.

ALKUSANAT

Tämän diplomityön kirjoittaminen on ollut aikamoinen urakka. Työn parissa vietettiin niin sanotusti useampi pidennetty viikonloppu, vaikka alunperin tarkoitukseni oli ai-noastaan saada tämä vain nopeasti pois alta. Työn edetessä aloin kuitenkin innostua aiheesta sen verran, että oikeasti halusin kirjoittaa ja oppia jotain uutta. Erityisesti aiheen henkilökohtaisuus vaikutti erittäin paljon yleiseen kirjoitusmotivaatiooni ja sai päivät kulumaan nopeasti.

Ehdottomasti koko diplomityön parhaimpana puolena oli, että pääsin kirjoitusurakan aikana refleктоimaan ja analysoimaan omaa toimintaani. Pystyin päiväkirjan sekä muun tutkimusmateriaalin kautta näkemään itseni ulkopuolisen tarkkailijan silmin ja oppimaan omasta toiminnastani paljon uutta. Olenkin ottanut tässä työssä tehtyjä havaintoja osaksi yrityksemme päivittäistä toimintaa.

Haluaisin antaa erityiskiitoksen Jennylle hänen antamastaan tuesta yrityksen pyörittämisessä ja tämän diplomityön kirjoittamisen aikana. Tämän lisäksi haluan kiittää firman poikia tähän tutkimukseen osallistumisesta sekä erittäin hyvältä työstä yrityksemme suhteen.

Lopuksi haluan kiittää työn ohjaajana toiminutta Tomi Nokelaista erittäin arvokkaasta palautteesta ja monista arvokkaista näkökulmista, joita sain keskustelujemme aikana. En olisi pystynyt tekemään tällaista työtä ilman hänen ohjaustaan.

Tampereella 29.3.2013



Juhani Tolvanen

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	i
ABSTRACT	ii
ALKUSANAT	iii
SISÄLLYS	iv
1. JOHDANTO	1
1.1. Työn tausta	1
1.2. Tutkimuskysymys, tavoitteet ja rajaus	2
1.3. Työn rakenne.....	3
2. STRATEGY-AS-PRACTICE – KÄYTÄNNÖN NÄKÖKULMA STRATEGIAAN	4
2.1. Strategia on perinteisesti ollut organisaatiotason ilmiö.....	4
2.2. Tutkimuskohteen siirtyminen makrotasolta mikrotasolle	7
2.3. Makrotason strategia on looginen mahdottomuus.....	8
2.4. Strategy-as-practicen näkemyksiä strategiasta ja strategisoinnista ...	10
2.4.1. Strategisointia on ainoastaan osa toiminnasta.....	11
2.4.2. Esimerkkejä miten strategisointia on aikaisemmin tutkittu	12
2.5. Strategisointi ja bourdieulainen prakseologia	13
2.5.1. Kenttä – toiminnan sosiaalinen ympäristö.....	14
2.5.2. Pääoma – toiminnan mahdollistaja ja tavoittelun kohde	16
2.5.3. Habitus – toiminnan logiikka	17

2.6. Propositionia bourdieulaisten prakseologian esiintymisestä mikroyrityksessä	19
2.7. Tutkimustarpeet	20
2.8. Tutkimusmetodologian kuvaus	21
3. TUTKIMUSYRITYS JA -TILANNE	23
3.1. Innovator Network Oy	23
3.2. CE-merkinnät	23
3.2.1. CE-merkinnän tarkoitus	24
3.2.2. Rakennustuotteiden CE-merkinnät	24
4. STRATEGISOINTI TOIMITUSJOHTAJANA	27
MIKROYRITYKSEN	
4.1. Idean syntyminen	28
4.1.1. Habitus	33
4.1.2. Kenttä	34
4.1.3. Pääoma	36
4.2. Markkinapotentiaalin ymmärtäminen ja alun innostus	37
4.2.1. Habitus	49
4.2.2. Kenttä	51
4.2.3. Pääoma	52
4.3. Onnistumisten ja suunnan hakemisen aika	54
4.3.1. Habitus	65
4.3.2. Kenttä	66
4.3.3. Pääoma	68
4.4. Tilanne maaliskuussa 2013	69
5. PÄÄTELMÄT	72

5.1. Strategian tekeminen yrittäjävetoisessa mikroyrityksessä	72
5.2. Tutkimuksen tarkastelu.....	77
5.3. Jatkotutkimuskohteet.....	79
LÄHTEET	81

1. JOHDANTO

1.1. Työn tausta

Liikkeenjohdon strategia, miten tahansa määriteltynä, on perinteisesti ollut merkittävä kiinnostuksen kohde, mistä kertovat muun muassa lukemattomat liikkeenjohdon strategiaan erikoistuneet yritykset, journalit, kirjat sekä seminaarit (Whittington, 2000, s. 1). Vaikka strategiasta on tuhansien vuosien ajan puhuttu useissa eri asiayhteyksissä, modernin liikkeenjohdon strategian juuret voidaan johtaa von Neumanin sekä Morgernsternin vuonna 1947 julkaisemaan teokseen *Theory of Games and Economic Behaviour* (Bracker, 1980, ss. 219-212). Vaikka heidän urauurtavan teoksensa julkaisusta tulee kohta kuluneeksi 70 vuotta, liikkeenjohdon strategian määrittelystä ei ole vielä olemassa yksimielisyyttä (Whittington, 2000, s. 2). Nykyään strategia tai strategia-alkuiset termit voivatkin tarkoittaa sitä, mitä kukin haluaa niiden tarkoittavan (Hambrick & Fredrickson, 2005, s. 49).

Määrittelystä huolimatta strategia on perinteisesti nähty makrotason ilmiönä (Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 69; Whittington, 2006, s. 613). Toisin sanoen strategia on jokin asia tai konsepti, mikä organisaatioilla on. Strategia ei kuitenkaan muodostu spontaanisti eikä sillä ole nähty olevan organisaation kannalta itseisarvoa (Hambrick & Fredrickson, 2005, s. 49). Perinteisen strategiakirjallisuuden mukaan strategiasta on mahdollista saada muun muassa kestävää kilpailuetua kohdentamalla resursseja kilpailijoita tehokkaammin (Powell, 1992, ss. 555-556). Toisaalta strategia luodaan organisaation ylimmän johdon suorittamassa formaalissa prosessissa, jonka aikana laaditaan toimintasuunnitelma kestävä kilpailuedun saamiseksi (Quinn, 1978, s. 7). Tähän ajatteluun tai maailmankatsomukseen perustuu suurin osa kuuluisista strategiatyökaluista kuten BCG:n matriisi tai SWOT-analyysi (Hambrick ja Fredrickson, 2005, s. 49; Whittington, 2000, s. 2).

Perinteisen strategiakirjallisuuden tekemiä oletuksia on kuitenkin kyseenalaistettu jo 80-luvulta saakka, jolloin muun muassa Quinn, Mintzberg sekä Pettigrew havaitsivat tutkimuksissaan strategian olevan monimutkaisempi ilmiö kuin pelkkä Ansoffin (1965) esittämä suunnitelma. Myöhemmin myös muita perinteisen strategiakirjallisuuden premissejä kuten ylimmän johdon objektiivisuutta (Cramer, 2003; Trautwein, 1990, s. 283) sekä laskelmointikykyä (Gomez, 2012, s. 146) on alettu kyseenalaistamaan.

Kehityksen jatkumona sekä Mintzbergin ja Pettigrewin tutkimusten pohjalta kehittyi 2000-luvun alussa uusi strategian tutkimiseen keskittynyt tutkimusala Strategy-as-practice. Johnson et al. (2003) artikuloivat urauurtavassa artikkelissaan ensimmäistä

kertaa Strategy-as-practice tutkimusnäkökulman, jota on myöhemmin kehitetty useiden muiden tutkijoiden toimesta. Perinteisestä strategiakirjallisuudesta poiketen Strategy-as-practice on kiinnostunut yksilöiden päivittäisen toiminnan tutkimisesta, ja tätä kautta selittämään esimerkiksi miten strategiaa tehdään. Strategy-as-practice lähtee siitä oletuksesta, että strategia ei ole Hambrick & Fredricksonin (2005, s. 49) mainitsema konsepti, vaan prosessi, johon yksilöt osallistuvat. (muun muassa Golsorkhi et al. 2012, s. 1; Johnson et al. 2007, s. 3; Jarzabkowski & Whittington, 2006, s. 101; Whittington, 2003, s. 118) Strategy-as-practice liittyy tiiviisti muualla sosiaalitieteissä tapahtuneeseen kiinnostuksen heräämiseen yksilöitä sekä yksilöiden toimintaa kohtaan (Johnson et al. 2007, s. 3).

1.2. Tutkimuskysymys, tavoitteet ja rajaus

Strategy-as-practicen piirissä on viimeisen kymmenen vuoden aikana tehty useita laadullisia tutkimuksia strategian tekemisestä (esimerkiksi Jarzabkowski & Seidl, 2007; Balogun & Johnson, 2005; Vaara 2002), missä tutkimusmenetelmiä sekä -näkökulmia on lainattu useilta eri tieteenaloilta aina filosofiasta sosiaalitieteisiin (Golsorkhi, 2012, s. 2). Tähän mennessä tehdyissä tutkimuksissa on usein viitattu ranskalaisen sosiologi Pierre Bourdieun tekemiin tutkimuksiin, ja hänen töitään on laajalti käytetty Strategy-as-practicen piirissä legitimoimaan ja linkittämään tutkimukset muiden tieteenalojen piirissä tehtyihin toiminnan tutkimuksiin. (Gomez, 2012, s. 141) Parhaan ymmärryksen mukaan kukaan ei ole vielä hyödyntänyt Bourdieun laatimaa strategian tekemisen viitekehystä, jonka avulla yksilöiden strategian tekemistä on mahdollista analysoida.

Aikaisemmissa Strategy-as-practicen piiriin kuuluvissa tutkimuksissa on tutkittu strategian tekemistä suurten organisaatioiden lisäksi esimerkiksi keskisuurissa orkestereissa (esimerkiksi Maitlis & Lawrence, 2003) ja yliopiston organisaatioissa (Jarzabkowski & Seidl, 2008). Käsitykseni mukaan kukaan ei ole kuitenkaan tähän päivään mennessä tutkinut strategian tekemistä yrittäjävetoisissa mikroyrityksissä - puhumattakaan vasta-perustetussa yrityksessä sen ensimmäisen toimintavuoden aikana. Kuitenkin Suomen virallisen tilaston (2012) mukaan pelkästään Suomessa perustetaan vuosittain yli 30 000 yritystä. Tämän lisäksi suomalaiset alle kymmenen henkilöä työllistävät mikroyritykset muodostavat määrällisesti 94 % kaikista yrityksistä sekä palkkaavat 28 % koko työvoimasta. Toisin sanoen mikroyritykset muodostavat merkittävän osan suomalaista hyvinvointia ja niiden tutkiminen tarjoaa pelkästään kansantaloudellisesta näkökulmasta erittäin tärkeän tutkimuskohteen.

Tämän tutkimuksen tavoite on kaksiosainen. Ensimmäiseksi pyritään tutkimaan strategian tekemistä vastaperustetussa mikroyrityksessä, ja tätä kautta lisäämään ymmärrystä näissä yrityksissä tapahtuvasta strategiaprosessista. Toisaalta tutkimuksessa pyritään osaltaan täyttämään Strategy-as-practicen tutkijoilta jäänyttä aukkoa Bourdieun laatiman viitekehyksen hyödyntämisessä strategian tutkimisessa. Näihin tavoitteisiin pyritään pääsemään Balogun et al. (2003, ss. 210-211) ehdottamalla autoetnografisella pit-

kittäistutkimuksella. Eli tässä diplomityössä tutkin strategian tekemistäni vastaperustetun yrittäjävetoisen mikroyrityksen toimitusjohtajana sekä sen pääosakkaana. Toiminnan ja strategian tekemisen analysoinnissa hyödynnetään Bourdieun kehittämää viitekehystä. Bourdieun viitekehyksen hyödyntäminen tulosten analysoinnissa voi osaltaan tehdä tuloksista paremmin hyödynnettäviä (Anderson, 2006).

Tavoitteesta voidaan johtaa kaksi tutkimuskysymystä, joihin tämän diplomityön aikana pyritään vastaamaan:

- i. Miten strategiaa tehdään tutkimuskohteena olevassa yrittäjävetoisessa mikroyrityksessä?
- ii. Mitkä henkilökohtaiset sekä ympäristöstä johtuvat tekijät voivat vaikuttaa strategian tekemiseen?

Tämän lisäksi tutkimuksessa pyritään alustavasti selvittämään, miten Bourdieun kehittämä viitekehys soveltuu strategian tekemisen tutkimiseen. Tämän diplomityön tarkoituksena ei ole valitun tutkimusmenetelmän johdosta luoda uutta normatiivista teoriaa. Sen sijaan työssä pyritään kuvailemaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti strategian tekemiseen liittyvää prosessia sekä siihen vaikuttavia tekijöitä.

1.3. Työn rakenne

Tämä diplomityö koostuu viidestä pääluvusta. Toisessa luvussa käsitellään Strategy-as-practicen keskeinen teoria ja verrataan sitä perinteiseen strategiakirjallisuuden teoriaan. Tämän jälkeen esitellään Bourdieun (1984) laatima strategian tekemisen analysoinnin viitekehys, jonka avulla tehdään propositioita strategian tekemisen esiintymisestä tutkimusyrityksenä olevassa yrittäjävetoisessa mikroyrityksessä. Toisen kappaleen lopuksi käydään vielä tutkimustarpeet sekä –metodologia tarkemmin läpi. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimusyritys sekä –tilanne. Neljäs luku koostuu kronologisesta kerronnasta. Toisin sanoen neljännessä luvussa käydään narratiivisesti läpi strategian tekemistä, mitä analysoidaan aikaisemmin esitellyn Bourdieun viitekehyksen avulla. Viidennessä luvussa tehdään päätelmät sekä arvioidaan tutkimusta.

2. STRATEGY-AS-PRACTICE – KÄYTÄNNÖN NÄKÖKULMA STRATEGIAAN

”Strategia ei ole jotain, mitä organisaatiolla on, vaan jotain, mitä organisaation jäsenet tekevät.” (Mukaillen Jarzabkowski & Whittington, 2006, s. 101)

Strategy-as-practice on yksilöiden päivittäisen tekemisen tutkimukseen keskittynyt tieteenala. Se on kehittynyt kritiikkinä perinteisen strategiakirjallisuuden organisaatiokeskeistä näkökulmaa sekä makrotalouden tutkimusmenetelmiä kohtaan. Siinä missä perinteisen strategiakirjallisuuden premissinä on, että organisaation strategia sijaitsee organisaatiotasolla, Strategy-as-practicen tutkijoiden mukaan organisaation strategia sijaitsee yksilötasolla (Jarzabkowski & Whittington, 2006, s. 101).

2.1. Strategia on perinteisesti ollut organisaatiotason ilmiö

Liiketalouden piirissä strategialle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Akateemikkojen ja strategia-alan ammattilaisten keskuudessa strategian määritelmät vaihtelevatkin merkittävästi. Siinä missä yhdelle strategia tarkoittaa organisaation suunnitelmaa, toiset tarkoittavat sillä pitkää aikaväliä, asemointia, tavoitetta tai muuta vastaavaa. Nykyään strategilla ja muilla strategia-alkuisilla termeillä voidaankin tarkoittaa lähes mitä tahansa. (Hambrick & Fredrickson, 2005, ss. 48-49) Yleisesti voitaneen todeta, että strategialla tarkoitetaan perinteisen strategiakirjallisuuden piirissä joko organisaation suunnitelmaa (esimerkiksi Ansoff) tai asemointia (esimerkiksi Porter).

Semanttisista eroista huolimatta perinteisen strategiakirjallisuuden tutkijoiden mukaan organisaatioilla on kuitenkin yleisesti olemassa jokin asia tai konsepti, jota kutsutaan strategiaksi. Esimerkiksi Hambrick & Fredrickson (2005, s. 49) toteavat suoraan omassa artikkelissaan, että jokaisella organisaatiolla, aina monikansallisista yrityksistä mikroyrityksiin, tulee olla yhtenäinen, keskitetty ja ulospäin suuntautunut konsepti, jonka avulla organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa. Strategiaa onkin hyvin usein pidetty suunnitelmana siitä, miten organisaatio pystyy saavuttamaan ylimmän johdon etukäteen asettamat tavoitteet (Quinn, 1978, s. 7) sekä saamaan aikaan kestäväää kilpailuetua.

Strategian, kilpailuedun tai taloudellisen tuloksen välisen yhteyden selittäminen on ollut hyvin yleinen tema perinteisen strategiakirjallisuuden piirissä (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 29). Toisin sanoen organisaation strategia palvelee jotain tarkoitusta eikä sillä ole itseisarvoa. Esimerkiksi Hambrick & Fredrickson (2005, s. 49) sekä Goold & Quinn (1990) ovat havainneet, että strategia voi auttaa organisaatiota keskittämään resursse-

jaan, jolloin se pystyy toimimaan kapealla toiminta-alueella tehokkaammin kuin kilpailijansa. Strategian olemassaolon onkin todettu tutkimuksissa edistävän organisaation tavoitteiden saavuttamisesta esimerkiksi silloin, kun ne kilpailevat toisiaan vastaan vapailla markkinoilla. Tätä tukee muun muassa Powell (1992, ss. 555-556), joka havaitsi tutkimuksessaan strategian olemassaolon johtavan keskimääräistä kilpailijaa korkeampiin tuottoihin. Hän havaitsi korrelaation strategian olemassaolon ja teollisuuden alaa keskimääräistä korkeamman tuloksen välillä silloin, kun strateginen ajattelu ei ollut levinnyt laajalle koko teollisuuden alan sisällä. Toisin sanoen Powell osoitti organisaation hyötyvän strategiasta, jos sen kilpailijoilla ei ollut strategiaa.

Vaikka sitä ei aina suoraan mainita, perinteinen strategiakirjallisuus olettaa strategian sijaitsevan organisaatio- eli makrotasolla. Toisin sanoen organisaatioilla on strategia, joka voi olla esimerkiksi aikaisemmin mainittu Ansoffin suunnitelma tai yksi Porterin yleisistä strategisista valinnoista kustannusjohtajuuden tai differoitumisen välillä (Johnson et al. 2007, ss. 5-6). Tämän ei kuitenkaan pidä nähdä tarkoittavan sitä, että organisaatiolla täytyy olla ainoastaan yksi strategia. Perinteisen strategiakirjallisuuden mukaan organisaatiolla voi olla yhtä aikaa useita makrotason strategioita kansainvälistymisestä aina kustannusjohtajuuteen. Makrostrategioista on puolestaan voitu johtaa alempien tasojen kuten eri yksikköjen strategioita, jotka palvelevat makrotason strategian toteuttamista.

Strategia ei synny perinteisen strategiakirjallisuuden mukaan organisaatioissa spontaanisti, vaan se luodaan organisaation ylimmän johdon suorittaman tiedostetun prosessin seurauksena (esimerkiksi Cramer, 2003, s. 1673; Ansoff, 1956). Strategian tekeminen eli strategisointi nähdään formaalina prosessina, joka voidaan jakaa kolmeen toisiinsa liittyneeseen vaiheeseen: suunnittelu-implementointi-valvonta. Yksinkertaistettusti strategiaprosessin aikana organisaation ylin johto ohjaa ja suunnittelee koko muun organisaation toimintaa ja tekee lopulliset päätökset siitä, mitä organisaation tulee tavoitella, ja kuinka se saavuttaa tavoitteensa. Perinteisen strategiakirjallisuuden piirissä organisaatiota käsitelläänkin usein homogeenisena toimijana, jolla on omat vahvuutensa sekä heikkoutensa, ja ylimmän johdon velvollisuutena on saada organisaation ja sen ympäristön välille paras mahdollinen strateginen yhteensopivuus. (Quinn, 1978, s. 7)

Kuitenkin jo 80-luvulla muun muassa Mintzberg ja Pettigrew alkoivat kritisoida sen hetkistä liiketalouden näkemystä organisaatioiden strategiasta. He olivat havainneet omissa tutkimuksissaan, ettei organisaatioiden toteutunut toiminta ollut yhtäläistä aiotun toiminnan kanssa ja joskus toteutunut toiminta poikkesi merkittävästikin johdon formaaleista suunnitelmista (Burgelman, 1991). Toisin sanoen jokin sai organisaation tai sen osien toimimaan ylimmän johdon näkökulmasta tarkasteltaessa ennakoimattomalla tavalla. Mintzberg (1987) esitti omassa tutkimuksessaan, että organisaatioiden strategia tulisi ymmärtää laajemmin kuin pelkästään johdon tekemänä formaalina suunnitelmana. Esimerkiksi hänen alkuperäisen jaottelunsa mukaan strategia voi ilmetä organisaatiossa

viidellä eri tavalla, joista ainoastaan yksi on johdon eksplisiittinen ja formaali suunnitelma.

Yksi ehkä merkittävimmistä haasteista perinteisten suunnitelma- tai asemointinäkökulmien kannalta on ollut selittää kahden ulkoisesti identtisen organisaation eroja esimerkiksi tuloksellisuudessa. Perinteinen strategiakirjallisuus ei ole esimerkiksi pystynyt selittämään, miksi kahdesta organisaatiosta, joilla on ulkoisesti samat tuotannontekijät ja sama strategia, toinen voi olla taloudellisesti menestyvä ja toinen ei. Toisin sanoen jokin perinteisen strategiakirjallisuuden tutkimusmenetelmille ja –näkökulmille näkymätön tekijä tai voima saa osan ulkoisesti identtisistä organisaatioista menestymään ja osan ei.

Perinteinen strategiakirjallisuus on pyrkinyt selittämään tätä ilmiötä organisaatioiden resurssipohjaisella näkemyksellä eli RBV:llä (engl. resource based view). RBV:n mukaan organisaatiot koostuvat useista näkyvistä sekä näkymättömistä resursseista, joista osa voi olla harvinaisia, hankalasti kopioitavia ja arvokkaita (Wernerfelt, 1984). Tällöin erojen organisaatioiden tuloksellisuudessa voidaan selittää johtuvan hankalasti kopioitavien ja arvokkaiden resurssien onnistuneesta hyödyntämisestä (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 29). RBV ja sen pohjalta myöhemmin kehittyneet evoluutio ja dynaaminen kyvykkyys –näkökulmat ovat siitä hieman erikoisia perinteisen strategiakirjallisuuden piiriin kuuluvia suuntauksia siinä, etteivät ne pyri selittämään organisaatioiden kilpailuetua pelkästään ylimmän johdon tekemillä tietoisilla valinnoilla. Sen sijaan RBV:n tutkijat ovat keskittyneet esimerkiksi tuloksellisuuden erojen selittämiseen organisaatioiden erilaisten resurssien ja niiden hyödyntämisen kautta.

Ambrosini & Bowman (2009, ss. 43-45) argumentoivat kokooma-artikkelissaan dynaamisten kyvykkyyksien, eli DC:n puolesta (engl. dynamic capability). Heidän mukaansa organisaation harvinaiset, hankalasti kopioitavat ja arvokkaat resurssit eivät olisi ajan suhteen muuttumattomia, vaan olisivat jatkuvassa muutoksen tilassa. Organisaation ylin johto pystyy puolestaan omilla valinnoillaan vaikuttamaan ja johtamaan niiden kehitystä. Organisaatio pystyy saamaan aikaan kestävää kilpailuetua, jos dynaamiset kyvykkyudet vastaavat ympäristön vaatimuksiin. Kuitenkaan DC ei ole RBV:n tavoin onnistunut selittämään esimerkiksi kuinka dynaamiset kyvykkyudet syntyvät, millaisten prosessien kautta kyvykkyudet vaikuttavat organisaation toimintaan. Toisin sanoen, dynaamiset kyvykkyudet ovat DC-kirjallisuudelle RBV:n tavoin mustia laatikoita (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 45).

Ehkä suurimpana syynä siihen, miksi RBV tai DC eivät ole onnistuneet vastaamaan omien näkökulmiensa perustavaa laatua oleviin kysymyksiin on, että se on tiukasti liittynyt perinteiseen strategiakirjallisuuteen muun muassa tutkimusmenetelmiensä kautta. Tällöin organisaation tutkimuksessa on hyödynnetty makrotaloustieteen tilastollisia tutkimusmenetelmiä, joiden fokuksena on ollut organisaatio. Organisaatioiden analysointi makrotalouden tutkimusmenetelmillä ei kuitenkaan pysty ”näkemään” mikrotason prosesseja, joiden kautta organisaatioiden arvokkaat resurssit muodostuvat.

2.2. Tutkimuskohteen siirtyminen makrotasolta mikrotasolle

Strategy-as-practice on kehittynyt kritiikkinä perinteisen strategiakirjallisuuden makrotaloustieteellisiä tutkimusmenetelmiä sekä organisaatiokeskeistä näkökulmaa kohtaan (Jarzabkowski & Whittington, 2008, s. 102; Jarzabkowski et al. 2007, s. 6; Johnson et al., 2003s. 3), minkä ei katsottu soveltuvan strategisoinnin tutkimiseen. Toisin sanoen Strategy-as-practicen piiriin kuuluvat tutkijat kokivat ettei perinteinen strategiakirjallisuus pysty selittämään organisaatioiden strategiaan sekä strategisointiin liittyviä ilmiöitä tarpeeksi kattavasti. Perinteisestä strategiakirjallisuudesta poiketen Strategy-as-practice pyrkii monipuolisen tapaustutkimuksen kautta ymmärtämään yksilöiden toimintaa mikrotasolla (Jarzabkowski & Spee, 2009, s.87; Whittington, 2006, s. 615) ja tätä kautta selittämään sekä ymmärtämään strategisointia.

Osa Strategy-as-practicen tutkijoista on sitä mieltä, ettei RBV tai DC ole kyenneet selittämään makrotason tutkimusmenetelmiensä avulla omia havaintojaan siinä määrin, että tuloksista olisi konkreettista hyötyä esimerkiksi strategia-alan ammattilaisille (Whittington, 2003, s. 122). Mikrotason lähestymisen kautta Strategy-as-practicen tutkijat uskovat pystyvänsä selvittämään esimerkiksi miten organisaatio pystyy hyödyntämään RBV:n mainitsemia arvokkaita resurssejaan, miten nämä resurssit ovat syntyneet ja kuinka näitä resursseja voitaisiin johtaa ja kehittää. Strategy-as-practicen tutkijat pyrkivät omien sanojensa mukaan ymmärtämään organisaatioiden toimintaa tarkemmin kuin perinteisen strategiakirjallisuuden piirissä on ollut tavallista (Johnson et al. 2003, s. 3), sekä tätä kautta ymmärtämään esimerkiksi RBV:ltä jääneitä mustia laatikoita (Golsorkhi et al. 2012, s. 1).

Strategy-as-practicessa onkin ollut perinteisesti hyvin vahva suuntaus esimerkiksi sosiaalitieteisiin ja toiminnan tutkimiseen, kun on pyritty ymmärtämään tutkittavia ilmiöitä perinteistä strategiakirjallisuutta tarkemmin (Whittington, 2006, s. 614-615; Balogun et al. 2003, s. 200). Yksilöiden toiminnan tutkimisen kautta Strategy-as-practice pyrkii tuomaan yksilöt, inhimillisyyden, tunteet sekä yksilöiden välisen kanssakäymisen takaisin strategisen keskustelun ytimeen (Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 70), josta se on ajautunut sivuosaan.

Strategy-as-practice ei kuitenkaan ole tieteenalana yhtenäinen eikä sen piiriin kuuluvilla tutkijoilla ole yhteisesti hyväksyttyjä virallisia tutkimusnäkökulmia tai -tavoitteita (Golsorkhi et al. 2012, ss. 1-2). Sen sijaan tutkijat ovat perinteisesti hyödyntäneet hyvin monialaista lähestymistä pyrkiessään analysoimaan erilaisia strategisointiin liittyviä ilmiöitä. Strategy-as-practicen tutkimusten fokus ja tutkimusmenetelmät ovat perinteisesti olleet hyvin riippuvaisia tutkijoiden henkilökohtaisista kiinnostuksen kohteista sekä akateemisesta taustasta. Tutkimusnäkökulmat, sekä tätä kautta tutkimusmenetelmät ovat vaihdelleet erilaisten sosiaalisten ilmiöiden ja kielenkäytön kuvailemisesta aina organisaatiotutkimukseen sekä psykologisiin käyttäytymisanalyysiin. (Golsorkhi et al. 2012,

s. 1) Voidaankin todeta, että Strategy-as-practice on tieteenalana kiinnostunut yksilöiden tutkimisesta, mutta ilmiön tutkimisessa hyödynnetään hyvin monipuolisesti eri tieteenaloilta lainattuja tutkimusmenetelmiä sekä -näkökulmia.

Strategy-as-practicen tutkijoiden kiinnostuksen yksilöitä kohtaan voidaan nähdä lähtevän premissistä, jonka mukaan organisaatioiden strategia ja strategisointi sijaitsevat mikrotasolla (Whittington, 2006, s. 614-615). Perusoletuksen tekeminen on jo itsessään merkittävä muutos, koska tällöin strategia ei ole enää yksittäinen konsepti, joka organisaatioilla on (Jarzabkowski & Whittington, 2006, s. 101), vaan ennemminkin ihmisten päivittäisestä tekemisestä ja kanssakäymisestä koostuva sosiaalinen prosessi. Vaikka perinteisen strategiakirjallisuuden piiriin kuuluvissa tutkimuksissa on nähtävissä Strategy-as-practicen kanssa samanlaisia teemoja kuten strategian prosessinäkökulma tai inhimillisyys, näiden tutkimusten fokus ei ole ollut yksilön tai ryhmien tutkimisessa ja toiminnan ymmärtämisessä. Esimerkiksi inhimillisyys ja prosessinäkökulma ovat levinneet laajalle yritysten strategisessa fuusiokirjallisuudessa (esimerkiksi Birkinshaw et al. (2000) tai Jemison & Sitkin (1986)). Tutkijoiden tarkoituksena ei ole kuitenkaan ollut niinkään yksilöiden toiminnan ymmärtäminen ja selittäminen, vaan fuusioprosessin mahdollisten lainalaisuuksien selvittäminen organisaation ylimmän johdon näkökulmasta (Jarzabkowski & Whittington, 2008, s. 102).

2.3. Makrotason strategia on looginen mahdottomuus

Vaikka organisaation strategian sijaitseminen yksilötasolla voi vaikuttaa hieman oudolta, on se helppo osoittaa todeksi. Itse asiassa strategian ja strategisoinnin kriittinen tarkastelu johtaa siihen lopputulokseen, ettei strategia tai strategisointi voi sijaita muualla kuin mikrotasolla. Organisaation strategian sijaitseminen mikrotasolla on kuitenkin perinteisen strategiakirjallisuuden käyttämän kielen vastainen sekä ajatuksena sellainen, että sitä on parasta selkeyttää. Tässä tapauksessa esimerkkilauseetta ”Organisaation strategiana on...” voidaan analysoida Wittgensteinin kielipelinä (esimerkiksi Wittgenstein 1953). Toisin sanoen esimerkkilauseetta arvioidaan ja analysoidaan yksityiskohtaisesti, minkä aikana pyritään tunnistamaan lauseen tekemät oletukset ja väittämät sekä arvioimaan niiden todenperäisyys. Sillä, millä tavoin tai minkä näkökulman mukaan strategia määritellään, ei ole tässä yhteydessä juurikaan merkitystä.

Esimerkkilauseessa tehdään kaksi erillistä väitettä, jotka on hyvä avata selkeyden vuoksi: (i) tässä maailmassa on olemassa jokin asia, jota nimitetään organisaatioksi ja (ii) kyseessä oleva organisaatio omaa konseptin, jota nimitetään strategiaksi. Kumpaakin väitettä voidaan tarkastella erikseen, ja pohtia ovatko ne totta. Jos edes toinen väitteistä on epätosi, täytyy esimerkkilauseen olla ainakin osittain virheellinen.

Ensimmäiseksi analysoidaan väittämää (i), jonka mukaan tässä maailmassa on olemassa jokin asia, jota nimitetään organisaatioksi. Tämä väite vaikuttaisi olevan totta ainakin siltä osin, että jokainen pystyy nimeämään useita organisaatioita aina voittoa tavoittele-

vista yrityksistä julkisyhteisöihin. Modernissa yhteiskunnassa organisaatioiden tekemisistä voidaan lukea päivittäin lehdistä, ja niillä voi olla esimerkiksi oikeushenkilön asema, pääkonttori, tuotantolaitoksia, työntekijöitä, kilpailijoita, tuloslaskelma sekä tase. Eli asioita, joita voidaan nähdä sekä koskettaa ja jotka selvästikin ovat olemassa tässä maailmassa. Tällöin vaikuttaisi selvältä, että organisaatio on meidän fyysisessä maailmassamme olemassa oleva entiteetti.

Edellinen argumentointi ei kuitenkaan tarkoita sitä, että organisaatiota pystyisi konseptina näkemään tai sitä pystyisi koskettamaan. Tarkemmin asiaa pohtiessa havaitaan, ettei kukaan ole itse asiassa koskaan nähnyt tai koskettanut asiaa, jota kutsutaan organisaatioksi. Toisin sanoen, jos organisaatiota ei voi koskettaa tai nähdä, sen on oltava abstraktio eli ihmisten ajattelun luoma asia. Vaikka tämä saattaa aluksi vaikuttaa hieman oudolta ajatukselta, on se suhteellisen helppo osoittaa todeksi. Abstraktion määritelmän mukaisesti abstraktia asiaa ei pysty näkemään tai koskettamaan, vaan sen olemassaolo täytyy ajatella. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö abstraktio pystyisi saamaan sellaisia ilmenemismuotoja, joita voitaisiin havaita tässä maailmassa. Esimerkiksi ”numero yksi” on abstraktio sekä platoninen objekti eikä sitä voida koskettaa tai nähdä. Tästä huolimatta numero yksi ilmenee maailmassamme erilaisten nähtävien ja kosketettavien asioiden kautta: yksi lapanen, yksi auto, symboli ”1” ja niin edelleen. Nämä ovat kuitenkin ainoastaan abstraktion ilmenemisiä eivätkä abstraktio itse.

Samaa logiikkaa voidaan käyttää organisaation tapauksessa. Kuten aikaisemmin mainittiin, organisaatio ilmenee tässä maailmassa usein eri tavoin. Kuitenkin se, että näiden näkyvien ja kosketettavien asioiden voidaan kuvitella kuuluvan osaksi jotain näkymättömistä asioita, jota kutsutaan organisaatioksi, vaatii abstraktia ajattelua. Esimerkiksi kukaan ei pysty ilman tarkempia taustatietoja sanomaan, mihin organisaatioihin päivittäin kohdatut asiat kuuluvat, koska organisaatio ei ole itsessään näkyvä tai kosketettava asia. Organisaation ymmärtäminen vaatiikin mielivaltaisen rajan muodostamista organisaatioon kuuluvien asioiden sekä ympäristön välille.

Toiseksi analysoidaan väittämää (ii), jonka mukaan organisaatiolla on strategia. Tämäkin väite vaikuttaisi intuitiivisesti olevan totta, koska päivittäisessä kielessä organisaatioiden sanotaan hyvin usein omaavan asioita. Kuitenkaan abstraktioilla ei voi itsessään olla mitään ominaisuuksia, mitä niille ei ole kuviteltu. Vaikka organisaatiot muuttuvat jatkuvasti ajan funktiona, niiden muutos ei ole samanlainen kuin fyysisten entiteettien läpikäymä muutos. Esimerkiksi uuden tuotannon tekijän siirtyminen kuvitteellisen rajan yli ympäristöstä organisaatioon vaatii välttämättä abstraktia ajattelua. Organisaatioon voidaan vaikuttaa ainoastaan abstraktion kautta eli siten, että ajatteluun kykenevät ihmiset kuvittelevat organisaatiolle jonkin muutoksen. Toisin sanoen ilman aktiivista kuvittelua organisaatio ainoastaan on, täysin muuttumaton ja tiedostamaton tästä maailmasta. Tällöin organisaatiolla itsellään ei voi myöskään olla strategiaa millään muulla tavoin kuin siten, että ihmiset joko yksilöinä tai kollektiivisesti kuvittelevat kyseisen ominaisuuden olemassa olon. Tällöin organisaatio abstraktiona ei voi esimerkiksi itsenäisesti

asettaa tavoitteekseen Friedmanin (1970) mainitsemaa taloudellisten voittojen maksimointia tai mitään muutakaan tehtävää. Eli strategian on sijaittava muualla kuin makrotasolla, koska (i) organisaatio on abstraktio eikä (ii) abstraktio voi itsenäisesti omata mitään.

2.4. Strategy-as-practicen näkemyksiä strategiasta ja strategisoinnista

Strategy-as-practice-kirjallisuus määrittelee strategian yleisesti mikrotason tekemiseksi. Tästä määritelmästä herää kuitenkin kysymys, mitä strategia sekä strategisointi oikeasti ovat. Jarzabkowski (2002, s. 2) määrittelee strategian ihmisten tekemiseksi, jolloin strategia ja strategisointi olisivat saman kolikon eri puolet. Strategian määrittely toiminnan kautta on mielenkiintoinen ajatus, koska strategia ei tällöin ole enää vain jokin organisaation yksittäinen konsepti tai ajatus (Whittington, 2006, s. 613). Sen sijaan strategisointi on jatkuva prosessi, johon yksilöt osallistuvat tekemisen kautta (Jarzabkowski et al. 2007, s. 6) omien kykyjensä sekä mahdollisuuksiensa mukaan. Jarzabkowski (2002, s. 2) määritelmää mukaillen organisaatioissa olevaa strategiaa eivät olisi niinkään perinteiset valinnat kuten kansainvälistyminen, differoitus tai kustannusjohtajuus, vaan ihmisten päivittäinen toiminta näissä organisaatioissa.

Strategian määrittely toiminnan kautta tarkoittaisi, ettei organisaatioissa olisi Hambrick & Fredricksonin (2005, s. 49) esittämää yhtenäistä suunnitelmaa, jonka mukaisesti kaikki organisaation osat toimivat yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Sen sijaan organisaatiot koostuvat useista mikrotason strategioista, joita organisaation muodostavilla yksilöillä on (Bourdieu, 2005, s. 69; Barry & Elmes, 1997, s. 444). Kuitenkin on täysin ihmisluonteen mukaista, etteivät mikrostrategiat ole toistensa kanssa yhteneviä (Eisenhardt, 1989, s. 63), vaan yksilöt pyrkivät henkilökohtaisen strategisoinnin kautta enemmän tai vähemmän eri tavoitteisiin. Sinänsä tämä johtuu suoraan siitä, että yksilöiden strategiat ovat tietyissä määrin itsekäiden, abstraktiin ajatteluun kykenevien yksilöiden tuotoksia, ja näillä yksilöillä on henkilökohtaisia haaveita ja unelmia (Eisenhardt, 1989, s. 59) sekä vapaa tahto pyrkiä niihin (Schopenhauer, 1839) omien kykyjensä ja resurssinsa sallimissa rajoissa (Gomez, 2012, s. 142). Bourdieun (2005, s. 69) mukaan yksilöiden pienistä ja suurista teoista sekä näiden vuorovaikutuksesta muodostuu Mintzbergin (1987) mainitsema organisaation toteutunut strategia. Toisin sanoen organisaation toteutunut strategia on useiden erilaisten toimijoiden tekemien valintojen kumulatiivinen summa tai päätösten muodostama tapahtumaketju.

Toinen huomio, joka voidaan tehdä Jarzabkowski (2002) alkuperäisestä määritelmästä on se, ettei strategian määrittely toiminnaksi automaattisesti nimeä tiettyjä ryhmiä strategisoijiksi pelkästään ryhmälle annettujen ulkoisten tunnusten mukaan. Toisin sanoen kuka tahansa pystyy tekemään strategiaa sekä oman toimintansa kautta vaikuttamaan muun muassa organisaation kollektiiviseen tekemiseen. Yksilöt vaikuttavat organisaation kollektiiviseen strategiaan sen kautta keitä he ovat, kuinka he käyttäytyvät ja mitä

käytäntöjä he hyödyntävät omassa toiminnassaan. (Jarzabkowski et al., 2007, ss. 10-11) Strategy-as-practicessa strategisoijiksi lasketaan huomattavasti perinteistä määritelmää laajempi joukko yksilöitä, kun organisaation ylimmän johdon lisäksi tekijöitä voivat olla esimerkiksi organisaation keskijohto, ulkopuoliset konsultit tai eri alojen gurut (Whittington, 2006, s. 619)

Kuitenkin tällaisena määritelmänä strategia on liian laaja käsite, koska kaikki ihmisten toiminta olisi strategisointia. Lattioiden luuttuamisen sekä yritysfuusioiden suunnittelun niputtaminen saman strategia-termin alle ei ole hyödyllistä tai tarkoituksenmukaista (Jarzabkowski, 2005, s. 12). Kaiken kutsuminen strategiaksi tai strategisoinniksi tekisi itse strategia-termistä täysin hyödyttömän, koska tällöin strategia tarkoittaisi aivan kaikkea ja samanaikaisesti se ei tarkoittaisi yhtään mitään.

2.4.1. Strategisointia on ainoastaan osa toiminnasta

Esimerkiksi Johnson et al. (2003, s. 14) kehittävät Jarzabkowski (2002) määritelmää omassa artikkelissaan tekemällä strategisen toiminnan osalta tärkeitä rajoituksia ja tarkennuksia. Sen sijaan, että strategian tekemiseksi kuuluisi yksilöiden kaikki toiminta, Johnson et al. toteavat, että strategian tekemiseksi tulee lukea ainoastaan ne ”prosessit ja käytännöt, joista organisaation päivittäinen tekeminen koostuu ja jotka liittyvät strategiaan tuloksiin” (painotus alkuperäisessä artikkelissa). Toisin sanoen tällainen määritelmä rajaa osan organisaatioissa tapahtuvasta yksilöiden toiminnasta strategian ulkopuolelle, jolloin muodostuu ero organisaatioissa tapahtuvalle strategiselle toiminnalle, joka ”liittyy strategiaan tuloksiin” (Johnson et al. 2003, s. 14), sekä operatiiviselle toiminnalle, joka on jotain muuta kuin strategista toimintaa.

Tässäkin määritelmässä on omat ongelmansa, vaikka Johnson et al. määritelmä on hyödyllisempi strategisoinnin analysoinnin kannalta kuin Jarzabkowski (2002) esittämä. Ennen kaikkea ongelmat liittyvät siihen, ettei strategisia tuloksia määritellä. Pelkästään tällaisella määritelmällä ei ole mahdollista esimerkiksi sanoa, lasketaanko strategisoinniksi yksilöiden tekeminen, joka liittyy ainoastaan yksilötason tavoitteiden saavuttamiseen. Kuitenkin edellä on jo argumentoitu sen puolesta, että yksilöt tekevät strategiaa omista lähtökohdistaan ja asettavat jossain määrin toimintansa tavoitteet itsenäisesti. Tällöin vaikuttaisi järkevältä lukea strategiaksi myös sellainen toiminta, jolla ei välttämättä ole suoraan linkkejä makrotasolle, mutta joka on mikrotasolla merkittävää.

Edellistä määritelmää kehittivät edelleen Jarzabkowski et al. (2007, s. 8) omassa artikkelissaan, jossa he määrittelevät strategian toiminnaksi, jolla on vaikutusta organisaation, ryhmien tai yksilöiden strategiaan tuloksiin, suuntaan, selviytymiseen sekä kilpailuetuun ottamatta huomioon sitä, ovatko seuraukset osa aiottua toimintaa vai eivät. Tämä määritelmä alkaa itsessään olla jo käyttökelpoinen, ja se ratkaiseekin useita aikaisemmissa määritelmissä olleita heikkouksia. Erityisesti määritelmän tarkennukset, joilla painotetaan tuloksellisuuden ilmenemistä usealla eri tarkastelutasolla, ovat erittäin hyö-

dyllisiä strategisoinnin analysoinnin kannalta. Määritelmässä tuodaan eksplisiittisesti esille, että yksilöt voivat toimia mikrotasolla strategisesti, vaikka toiminta ei näkyisikään organisaatiotasolla tai liittyisi organisaation johdon asettamien tavoitteiden saavuttamiseen.

Myös tässä määritelmässä on omat heikkoutensa. Ensinnäkin määritelmässä joudutaan määriteltävän strategia-termin osalta tautologiseen ongelmaan: strategia [...] on toimintaa, [...] jolla on vaikutusta strategisiin tuloksiin, suuntaan, selviytymiseen sekä kilpailuun. Tämä voidaan lausua toisin: strategia on strategiaa ja strategisointi on strategisointia.

Määritelmistä on niiden heikkouksista huolimatta havaittavissa Strategy-as-practicen keskeiset teemat puhuttaessa strategian tekemisestä tai strategiasta yleensä. Strategy-as-practicen mukaan (i) strategia ei ole jotain, mitä organisaatiolla on, vaan jotain, mitä ihmiset tekevät, (ii) strategia ei ole yritysjohtoon yksinoikeus vaan sen tekemiseen osallistuvat kaikki organisaation jäsenet, (iii) strategisointi tapahtuu usealla tasolla samanaikaisesti, (iv) strategian onnistuminen voidaan määritellä näiden ryhmien välillä tai jopa niiden sisällä eri tavalla ja (v) organisaation toteutunut strategia muodostuu mikrotason tekemisestä.

Tässä alaluvussa käydyn argumentoinnin perusteella voitaneen todeta, että Strategy-as-practicen piirissä strategisoinnin tai strategian määrittelyssä esiintyy tiettyjä teemoja, vaikka sille ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Gomez, 2012, s. 142). Tässä diplomityössä strategiaa ja strategisointia tullaan käyttämään hyvin pitkälle toistensa synonyymeinä, sillä molemmat ilmenevät toistensa kautta eikä ilman toista ole toistakaan. Strategisointi ja strategia määritellään tästä eteenpäin yksilötason tiedostettu tai tiedostamattomana tekemisellä, jolla on aiottuja tai ei-aiottuja vaikutuksia yksilö- tai organisaatiotasolla olevien tavoitteiden saavuttamisessa (Gomez, 2012, s. 142; Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 73; Jarzabkowski & Whittington, 2008, s. 101; Whittington, 2006, s. 619).

2.4.2. Esimerkkejä miten strategisointia on aikaisemmin tutkittu

Vaikka Strategy-as-practicen tutkijat ovat tähän mennessä tyytyneet pääosin kuvailemaan yksilöiden mikrotekemistä, on näistä lähtökohdista ja näkökulmista onnistuttu selittämään sekä kuvailemaan erilaisia strategisointiin liittyviä ilmiöitä. Esimerkiksi Whittington (2006, s. 619) on havainnut, että strategisointi on merkittävässä määrin keskittynyt erilaisiin episodeihin, kuten strategiapolaveriin, strategiapäiviin ja niin edelleen. Jarzabkowski & Seidl (2008) tutkivatkin omassa artikkelissaan brittiläisissä yliopistoissa pidettyjä strategiatapaamisia, kun he pyrkivät analysoimaan muun muassa minkälaisia vaikutuksia kokoustekniikalla oli organisaation strategian säilyttämisessä tai mahdollisessa strategian muutoksessa. He havaitsivat, että esimerkiksi hallinnollisten koko-

usten pääasiallinen strateginen vaikutus oli legitimoida ja vakauttaa organisaation nykyinen strategia.

Balogun & Johnson (2005) puolestaan tutkivat keskijohdon roolia organisaation strategisessa muutoksessa. He pyrkivät kuvailemaan pitkittäistutkimuksessaan, kuinka keski-johto sekä yksittäiset henkilöt toimivat muutostilanteessa. Balogun & Johnson muun muassa osoittavat millä tavoin organisaatioiden keskijohto voi olla merkittävässä roolissa organisaation strategisessa muutoksessa. Keskijohto tulkitsee muutosta omien skeemojensa kautta ja perustamaa tekemisensä subjektiivisille sekä kollektiivisesti tehdyille tulkinnoille. Heidän tutkimuksensa pystyi kuvailemaan yhden mahdollisen prosessin esimerkiksi sille, miksi Minzberg (1987) mainitsema organisaation toteutunut strategia eroaa aiotusta strategiasta.

Toisaalta esimerkiksi Vaara (2002) osoitti omassa tutkimuksessaan, kuinka organisaatioiden ylin johto voi strategisoinnin kautta ottaa kunnian organisaation onnistumisista sekä etäännyttää henkilökohtaisen vastuunsa mahdollisista epäonnistumisista. Tutkimustaan varten hän analysoi useita suomalais-ruotsalaisia fuusioita, ja pyrki tunnistamaan ylimmän johdon käyttämiä diskursiivisia menetelmiä. Tutkimuksessaan hän havaitsi, että strategian onnistuminen sai johdon uskomaan itseensä sekä omiin kykyihinsä muutoksen hallinnassa. Epäonnistumisissa ylin johto oli puolestaan hyvinkin halukas vierittämään syyn muiden niskoille tai esimerkiksi muotoilemaan epäonnistumiset henkilökohtaisiksi onnistumisiksi.

2.5. Strategisointi ja bourdieulainen prakseologia

Yksilöt eivät kuitenkaan ole toistensa kanssa yhdenvertaisessa asemassa analysoitaessa heidän kykyjään sekä mahdollisuuksiaan strategisointiin. Sen sijaan tähän vaikuttavat useat tekijät aina henkilökohtaisista ominaisuuksista sosiaaliseen ympäristöön. Bourdieu (1984, s. 101) esitti omassa tutkimuksessaan ”kaavan”, joka mahdollistaa ihmisten tekemisen ja strategisoinnin tasapainoisen analysoinnin. Bourdieun mukaan:

$$\text{Strategisointi} = [(\text{Habitus}) \times (\text{Pääoma})] + \text{Kenttä}$$

Hänen mukaansa strategisointiin vaikuttaa yksilön perusolemus eli Habitus ja käytössä olevat resurssit eli Pääoma. Nämä muuttujat määrittävät yksilön toimintamahdollisuudet. Toisaalta yksilöt eivät toimi tyhjiössä, vaan strategisointiin vaikuttaa sosiaalinen yhteisö eli Kenttä, jonka jäsenenä he toimivat. Yksinkertaistetusti Habitus sekä Pääoma ovat strategisoinnin potentiaali, ja Kenttä toiminnan konteksti. Bourdieun ”kaavaa” ei kuitenkaan missään nimessä tule käsitellä strategisoinnin tai minkään muunkaan tekemisen matemaattisena esityksenä (Jenkins, 1992, s. 41). Sen sijaan sen toisiinsa liittyvien osien tasapainoinen käsittely mahdollistaa strategisoinnin sekä sen logiikan syvemmän ymmärtämisen. Toisin sanoen yksilöiden strategisointia voidaan ymmärtää analysoimalla sitä sen oikeassa kontekstissa.

2.5.1. Kenttä – toiminnan sosiaalinen ympäristö

Vaikka jokainen on lopulta henkilökohtaisesti vastuussa omista päätöksistään ja tätä kautta strategisoinnistaan, strategian tekemiseen vaikuttaa aina toiminnan sosiaalinen ympäristö. Toisin sanoen yksilöt strategisoivat osana sosiaalista yhteisöä, joka asettaa rakenteensa kautta tekemiselle kollektiivisesti haluttavaan suuntaan ohjaavia suuntaviivoja. Tätä ei kuitenkaan pidä nähdä siten, että sosiaalinen yhteisö pakottaa toimimaan tietyllä tavalla tai haluamaan samoja asioita. (Jenkins, 1992, s. 45) Schopenhaueria (1839) mukaillen voitaneen todeta, että ihmisellä on vapaa tahto toimia haluamallaan tavalla, muttei vapautta valita, mitä hän toiminnallaan haluaa tavoitella.

Bourdieuin prakseologiassa Kenttä on puolestaan yksinkertaistetusti yksilön sosiaalinen ympäristö, jonka jäsenenä hän toimii. Esimerkiksi havaitsemamme fyysinen maailma on kokonaisuudessaan yksi Bourdieuin tarkoittama Kenttä (Gomez, 2012, s. 143), joka toimii tietyn logiikan eli rakenteen mukaisesti. Kentän rakenteella tarkoitetaan tässä yhteydessä sen muodostavien yksilöiden jakamia yhteisiä alkuoletuksia, pelisääntöjä, käytäntöjä sekä käsityksiä siitä, mikä on elämässä tavoittelemisen arvoista ja mikä ei. Tällöin esimerkiksi kaikki elävät ja ajattelevat yksilöt kuuluvat osaksi yhtä suurta maailmanlaajuista Kenttää (Donne, 1624, s. 108). Koko maailman käsittely yhtenä suurena Kenttänä ei ole kuitenkaan hyödyllistä. Sen sijaan saadaksemme aikaan merkityksellisiä analyysejä, Kenttä tulee pilkkoa pienemmiksi osiksi ja tuoda lähemmäksi yksilöitä.

Maailmanlaajuisen Kentän voidaan ajatella koostuvan toisiaan aina vain pienemmistä sekä heikommista Kentistä. Maailmanlaajuinen Kenttä koostuu esimerkiksi kansallistalvioiden Kentistä, teollisuuden alojen Kentistä, organisaatioiden Kentistä ja niin edelleen (Gomez, 2012, s. 143). Kuitenkaan yhtä Kenttää ei voida loputtomasti pilkkoa aina vain pienemmiksi ja pienemmiksi Kentiksi, koska konsepti menettäisi tarkoituksensa. Esimerkiksi yksilö ei voi muodostaa toimintansa sosiaalista ympäristöä, koska tällainen kategorisointi ei olisi hyödyllistä toiminnan analysoinnin kannalta.

Kenttä määritellään hyvin usein toiminnan sosiaalisesti ympäristöksi, joka muodostaa muusta ympäristöstä erillisen ja yksilöllisen, verrattain autonomisen mikrokosmoksen (Jenkins, 1992, s. 52). Toisin sanoen Kenttä on pieni tai suuri ryhmä ihmisiä, joilla on yksilöllinen ja kaikista muista ryhmistä erillinen rakenne (Gomez, 2012, s. 143). Vaikka Kenttiä voi olla helppo yleisesti nimetä, niiden todellisten rajojen tunnistaminen voi olla hankalaa, koska ne ovat pohjimmiltaan epämääräisiä ja niiden rakenteet ovat jatkuvassa muutoksen tilassa (Jenkins, 1992, s. 53).

Kentät vaikuttavat jatkuvasti yksilöiden toimintaan rakenteensa kautta, joka on sosiaalista, kulttuurillista sekä historiallista perua (Gomez, 2012, s. 142; Bourdieu, 1984, s. 1) Toisin sanoen Kenttä on merkittävä ja läpitunkeva voima, joka ohjaa ihmisiä sosiaalisen ryhmän kannalta oikeanlaiseen käyttäytymiseen määräämällä tietyt käyttäytymismallit soveliaiksi (Merton, 1938, s. 37). Vaikka esimerkiksi Bourdieu oli sitä mieltä, ettei

Kenttä määritä yksilöiden toimintaa omien vaikutusmekanismiensa kautta (Gomez, 2012, s. 143), tämä on lievä yksinkertaistus. Esimerkiksi Schopenhauer (1839) argumentoi vahvasti sen puolesta, että Kenttä saa sen jäseniksi itsensä mieltävät yksilöt toimimaan Kentän sisällä yleisesti hyväksyttävällä tavalla. Toisin sanoen vaikka Kenttä ei niin sanotusti ”pakota” ketään toimimaan tavalla tai toisella, ohjaa se yksilöiden toimintaa tiettyyn suuntaan.¹

Edellisen argumentoinnin perusteella ei kuitenkaan tule tehdä sellaista johtopäätöstä, että Kenttä toimisi ainoastaan tekemistä ohjaavana tai rajoittavana voimana. Kentän tuomat hyödyt liittyvätkin oleellisilta osiltaan yksilöiden kanssakäymiseen sekä ryhmätyöhön. Yksinkertaistetusti voidaan todeta, etteivät ihmiset pystyisi toimimaan ryhmässä ilman vähintään implisiittisesti hyväksyttyjä pelisääntöjä ja käytäntöjä (Harris, 2010). Toisin sanoen yhteiset pelisäännöt sekä käytännöt tarjoavat kognitiivisen, prosessuaalisen ja diskursiivisen perustan useamman toimijan väliselle yhteistyölle, sekä tätä kautta strategisoinnille. Ilman Kentän rakenteeseen kuuluvia rutiineja, käytäntöjä sekä pelisääntöjä, yksilöt eivät pystyisi toimimaan yhdessä ja saamaan aikaan kollektiivista työn virtaa. (Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 82; Jarzabkowski & Whittington, 2008, s. 101; Jarzabkowski et al., 2007, s. 9-10; Whittington, 2006, s. 619)

Kentät sekä niiden rakenteet ovat myös jatkuvassa muutoksen tilassa, ja ne syntyvät, kehittyvät ja lopulta häviävät yhdessä sen muodostamien ihmiset kanssa. Kenttä on kehittynyt historiansa aikana nykyiseen muotoonsa yksilöiden tekemisen seurauksena (Gomez, 2012, s. 143), jolloin se on sen nykyisten sekä aikaisempien jäsenten tekemisen kautta syntynyt järjestelmä (Jenkins, 1992, ss. 49-51). Toisin sanoen Kentän rakennetta ei ole annettu valmiina, vaan se on luotu enemmän tai vähemmän yksilöiden tekemisen sekä yrityksen ja erehdyksen kautta. Kentän rakenne muuttuu, kun sen muodostavat yksilöt esimerkiksi muuttavat käsityksiään oikeasta ja väärästä toiminnasta tai siitä, mikä on tavoittelemisen arvoista elämässä. Whittington (2006, s. 614-615) argumentoi erinomaisesti sen puolesta, että siinä missä Kenttä vaikuttaa yksilön toimintaan, yksilöiden toiminta vaikuttaa takaisin Kenttään. Whittingtonia mukaillen voidaankin todeta, että Kenttä ja sen piiriin kuuluvat yksilöt ovat jatkuvassa vuoropuhelussa toisensa kanssa vaikuttaen toisiinsa sekä muokaten toisiaan.

¹ Kentän ehdollistavan vaikutuksen johdosta Schopenhauer (1839) kirjoitti kuuluisassa esseessään, ettei ihmisillä ole puhdasta vapaata tahtoa. Hän oli sitä mieltä, että vaikka ihmiset ovat vapaita valitsemaan mitä he haluavat tehdä, he eivät ole vapaita valitsemaan, mitä he haluavat tavoitella. Toisin sanoen ihminen on omien halujensa orja, mihin hän ei pysty omasta vapaasta tahdostaan vaikuttamaan.

Kuitenkaan ei ole ilmeistä, mikä voima saa Kentän kehittymään ja muuttumaan. Esimerkiksi Bourdieu ei Jenkinsin (1992, ss. 50-51) ja Gomezin (2012, s. 143) mukaan itse uskonut Kenttien sisäiseen evoluutioon tai kehitykseen. Hänen mukaansa yksilöiden tekeminen pyrkii säilyttämään Kentän vallitsevan rakenteen, jolloin muutosten täytyisi johtua käytännössä ulkoisista tekijöistä tai shokeista eikä esimerkiksi Kentällä toimivien yksilöiden tekemisestä. Tätä ajatusta on kuitenkin hankala pitää totena pelkästään Strategy-as-practicen tekemien tutkimusten valossa. Esimerkiksi Balogun & Johnson (2005) osoittivat tutkimuksessaan, kuinka yksilöiden kognitiiviset skeemat vaikuttavat informaation analysointiin sekä tätä kautta tekemiseen. Skeemojen kautta yksilöt tulkitsevat ympäristöstä saapuvaa ”objektiivista” informaatiota omista lähtökohdistaan, jolloin myös informaation tulkinnoissa täytyy olla yksilöllisiä eroja sekä hajontaa. Tällöin ei ole hanakala ajatella, että riittävän monen yksilön tekemä ”virhetulkinta” Kentän rakenteesta voi johtaa rakenteen muutoksiin.

Tämän lisäksi yksilöt eivät ole myöskään sitoutuneita toimimaan ainoastaan yhdellä Kentällä ajanhetkellä t . Toisin sanoen yksilöt toimivat ja heihin vaikutetaan useamman Kentän kautta samanaikaisesti. Tämä johtuu jo pelkästään siitä, että modernissa teollistuneessa yhteiskunnassa Kenttien absoluuttinen lukumäärä on hyvinkin suuri (Jenkins, 1992, s. 53). Yksilö voi toimia ajanhetkellä t osana esimerkiksi kansallisvaltiota x , organisaatiota y sekä ryhmiä z ja a , joista jokainen voi muodostaa oman Kenttensä tai olla osa suurempaa Kenttää.

2.5.2. Pääoma – toiminnan mahdollistaja ja tavoittelun kohde

Bourdieun prakseologiassa Pääoma on toiminnan mahdollistaja sekä tavoittelun kohde. Ilman Pääomaa yksilöt eivät pystyisi toimimaan Kentällä, koska strategisointi pohjautuu käytössä olevan Pääoman hyödyntämiseen. Toisaalta strategisoinnilla ei ole itseisarvoa, vaan se on yksilöiden välistä kamppailua Kentällä olevan Pääoman hallinnasta. (Gomez, 2012, ss. 142-143) Kentällä oleva Pääoma on mahdollista luokitella sen mukaan, millaisesta Pääomasta on kyse. Gomez (2012, s. 143) sekä Jenkins (1992, s. 53) jakoivat Bourdieuta mukaillen Pääoman taloudelliseen Pääomaan (raha sekä omistukset), sosiaaliseen Pääomaan (sosiaaliset verkostot), kulttuuriin sidottuun Pääomaan (tietotaito ja osaaminen) sekä symboliseen Pääomaan (tunnustukset ja arvovalta).

Kenttien erilaisesta rakenteesta johtuen ei voida sanoa, että yksi Pääoma olisi aina muita tavoitellumpaa tai parempi toiminnan mahdollistaja. Sen sijaan Pääomien keskinäinen järjestys, haluttavuus sekä suhteellinen merkittävyys toiminnan mahdollistajana riippuvat aina kyseessä olevasta Kentästä. Esimerkiksi voittoa tavoittelevat yritykset kilpailevat usein vapailla markkinoilla, joilla arvostetuinta Pääomaa on ollut taloudellinen Pääoma. Toisin sanoen yritykset ovat perinteisesti pyrkineet maksimoimaan taloudellisen Pääoman määrän, koska se symboloi menestymistä. Toisaalta muilla Kentillä taloudellisella Pääomalla ei ole välttämättä yhtä suurta merkitystä, vaan halutumpaa voi olla esimerkiksi sosiaalinen tai kulttuuriin sidottu Pääoma.

Koska Kentällä oleva Pääoma ei ole jakautunut tasaisesti yksilöiden kesken, heillä on erilaiset toimintamahdollisuudet. Yksilön aseman Kentän sisäisessä hierarkiassa sekä toimintamahdollisuudet määrittää se, kuinka suuri osa Kentän taloudellisesta, sosiaalisesta, kulttuurisesta sekä symbolisesta Pääomasta hänellä on hallussaan muihin nähden. (Jenkins, 1992, ss. 53-54) Pääomasta tai sen puutteesta johtuen osa toimijoista on dominoivassa, osa tasa-arvoisessa sekä osa dominoitavassa asemassa. Yksinkertaistettusti voidaan todeta, että dominoivassa asemassa olevilla toimijoilla on dominoitavassa asemassa olevia enemmän mahdollisuuksia strategisoida. Tällöin Pääoma voi esimerkiksi joko mahdollistaa tai rajoittaa toimintamahdollisuuksia.

Pääomaa on mahdollista analysoida myös organisaatiokontekstissa, jossa organisaatio muodostaa Kentän. Tätä kautta on mahdollista selittää muun muassa, miksi jokin ryhmä pystyy tiettyyn pisteeseen saakka päättämään organisaation kollektiivisen strategian. Esimerkiksi ylimmälle johdolle on annettu valta määrätä organisaation resurssien käytöstä, jolloin heille on annettu hallintaansa Pääomaa. Tällöin he voivat hyödyntää käytössään olevaa Pääomaa pakottaessaan dominoitavassa asemassa olevat yksilöt toimimaan siten, miten he eivät toimisi puhtaasta vapaasta tahdostaan (Knights & Morgan, 1991, s. 252).²

2.5.3. Habitus – toiminnan logiikka

Bourdieu määrittelee Habituksen yksilön mielenlaaduksi, kyvyiksi tai luonteeksi, joka saa aikaan tekemisen virran. Hän ei kuitenkaan ole Jenkinsin (1992, ss. 58-59) mukaan koskaan määritellyt Habitusta tarkasti. Sen sijaan Habitus on ainoastaan määritelty joksikin yleiseksi asiaksi, joka ihmisillä on ja joka saa heidät toimimaan niin kuin he toimivat. Habitus on Bourdieun mukaan syntynyt yksilön koko elämänhistorian aikaisista kokemuksista ollen näin niiden summa ja mukautunut kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen. Hän ei ole kuitenkaan Jenkinsin (*ibid.*) mukaan pystynyt selittämään tai osoittamaan tyydyttävällä tasolla *mitä* Habitus oikeasti on ja *miten* se saa aikaan toimintaa (painotus alkuperäisessä tekstissä).

² Tässä kohtaa lienee aiheellista tarkentaa, ettei pakottaminen tarkoita väkivaltaista pakottamista. Sen sijaan pakottaminen voi tapahtua hienostuneemmin ja jopa piilossa pakottamisen kohteelta. Piilossa tapahtuvaa pakottamista tehdään esimerkiksi suunnitelmalla organisaation rahalliset motivointikeinot siten, että ne ohjaavat työntekijöitä yrityksen ylimmän johdon strategian mukaiseen toimintaan. Kuitenkin tällaisten motivointimenetelmien käyttö vie ihmisiltä mahdollisuuksia toimia puhtaan vapaan tahdon mukaisesti (Schopenhauer, 1839), jolloin motivointia voidaan pitää pakottamisena toimimaan motivoijan haluamalla tavalla.

Toisaalta Gomez (2012, s. 144) on osaltaan erittäin kunnioitettavasti ohittanut tekstisään Habituksen määrittelyyn liittyvät ongelmat eikä ole yrittänyt selittää, miten Habitus saa aikaan toimintaa. Sen sijaan hän on ainoastaan tyytynyt toteamaan, että yksilöt saavat Habituksen kautta aikaan toimintaa. Tällainen määrittely johtaa kuitenkin helposti kehäpäätelmän kautta nollatulokseen eikä tällaisena Habituksesta ole mitään hyötyä.

Määrittelyn selkeistä heikkouksista ja puutteista huolimatta Habitus määritellään tässä diplomityössä yksilön syvimmäksi olemukseksi eli minuudeksi. Habitus on fysikaalis-kemiallisen kehon sekä kaikkien tätä muokanneiden elämänaikaisten kokemusten summa. Habitus on yksilö sellaisena kokonaisuutena kaikkine geeneineen, unelmineen, pelkoineen, kykyineen, maailmankatsomuksineen, oletuksineen ja niin edelleen, mistä hän juuri sinä kyseisenä ajanhetkenä koostuu. Habitus ei sinänsä ole mikään yksilöstä erillinen konsepti, vaan se on yksilö itse. Tällöin Habitus on yksilön tapa reagoida ympäristön tiedostettuihin sekä tiedostamattomiin ärsykkeisiin, mistä muodostuu tekemistä.³

Käytännössä Habitusta voi olla tällaisen määritelmän johdosta hankalaa tai mahdotonta analysoida suoraan, koska se on koko yksilö. Kuitenkin Habitus voi saada ilmenemismuotoja esimerkiksi optimismina, riskinottokykynä tai ennakkoluuloina eli yksilön havaittavina ominaisuuksina, jotka saavat aikaan tiettytyyppisen reaktion ympäristön är-

³ Tämä määritelmä on hyvin lähellä determinististä maailmankatsomusta ja sen käyttö voidaan perustella neurotieteellisten tutkimusten avulla. Muun muassa Harris (2012, 2010), Wegner & Wheatley (1999) sekä jossain määrin Libet (1985) ovat sitä mieltä, etteivät ihmiset ole perinteisessä mielessä vapaita tekemään päätöksiä. Heidän mukaansa ihmiset eivät todellisuudessa tee tiedostettua päätöstä, jonka aikana valitaan esimerkiksi vaihtoehtojen A ja B välillä. Sen sijasta ihmisen päätös toimia tavalla A tai B muodostuu automaattisesti aivojen kemiallis-fysikaalisten reaktioiden seurauksena ilman tiedostettua ajatteluprosessia.

Tätä näkemystä tukevat muun muassa neurologiset tutkimukset, joissa on osoitettu tiedostetun päätöksenteon olevan aivojen tiedostamattomien prosessien tulos. Muun muassa Libet (1985) osoitti omassa urauurtavassa tutkimuksessaan, että ihmisten päätös toimia tavalla tai toisella on luettavissa aivojen EKG-kuvasta satoja millisekunteja ennen päätöksen ”muodostamista” ajattelun tiedostetulla tasolla. Nämä tulokset on myöhemmin toistettu useissa tutkimuksissa muun muassa funktionaalisilla magneettikuvauksilla. Toisin sanoen tiedostettu ajatteluprosessi, jonka tuloksena uskomme tekevämme päätöksen vapaasta tahdostamme, onkin ainoastaan automaattisen päätösprosessin ”jälkilämpö”. (Harris, 2010; Wegner & Wheatley, 1999, ss. 489-490) Periaatteessa on täysin mahdollista, että yksilölle kerrotaan hänen tekemänsä päätös ennen kuin se on muodostunut tiedostetun ajattelun seurauksena!

sykkeisiin. Toisin sanoen esimerkiksi optimistinen yksilö on taipuvainen reagoimaan jollain tietyllä tavalla ympäristön ärsykkeisiin, ja tätä kautta toimimaan jonkin yleisen logiikan mukaisesti. Toisaalta pessimismiin taipuva yksilö voi puolestaan reagoida samaan ärsykkeeseen eri tavalla, mutta kuitenkin tietyn yksilöllisen logiikan mukaisesti.

2.6. Propositionia bourdieulaisten prakseologian esiintymisestä mikroyrityksessä

Edellisessä luvussa esiteltyä Bourdieun strategisoinnin prakseologiaa on mahdollista käyttää mikroyritysten strategisoinnin arvioinnissa. Vaikka Kenttää, Pääomaa sekä Habitusia on tarkoitettu käsiteltävän yhtenä erottamattomana kokonaisuutena, voidaan niiden vaikutusta strategisointiin pohtia yksi kerrallaan. Tämän pohjalta voidaan puolestaan tehdä alustavia propositionia siitä, miten Bourdieun muuttujat voisivat ilmetä strategisoinnissa.

Habitus antaa mielenkiintoisen työkalun strategisoinnin analysointiin, koska se muodostaa toiminnan logiikan eli määrittää hyvin pitkälle toiminnan yleisen suunnan. Erityisesti mikroyrityksen tapauksessa tämä on mielenkiintoinen ilmiö, koska yksilön tekemisellä on hyvin todennäköisesti erittäin voimakas vaikutus koko yrityksen tekemiseen. Pelkästään matemaattisesti laskettaessa yhden työntekijän strategisointi on keskimäärin vähintään 10 % koko yrityksen strategisoinnista henkilöstömäärän ollessa rajattu määritelmän kautta kymmeneen työntekijään. Tällöin, yhden yksilön tekeminen tai tekemättömyys vaikuttavat merkittävässä määrin mikroyrityksen kollektiiviseen strategiaan sekä sen muodostamiseen.

Propositio 1: Yksilöiden strategisointi vaikuttaa merkittävästi mikroyrityksen kollektiiviseen strategisointiin sekä tätä kautta yrityksen menestymiseen.

Kentän ja sen vaikutusmekanismien kautta on mahdollista analysoida yksilöiden strategisointia organisaation sisällä eli organisaatiota Kenttänä sekä mikroyrityksen kollektiivista strategisointia eli teollisuudenalaa Kenttänä. Bourdieun mukaan yksilöt strategisoivat organisaation sisällä kamppaillessaan sen taloudellisen, sosiaalisen, kulttuurisen sekä symbolisen Pääoman hallinnasta. Karrikoidusti sanoen yksilöt pyrkivät pääsemään organisaatiossa sellaiseen asemaan, jossa heillä on hallinnassaan suhteellisesti muita enemmän Pääomaa. Kuitenkin mikroyrityksen sisäisen Pääoman määrä on hyvin pieni verrattaessa makrotason Kentällä olevaan Pääoman määrään. Tällöin voidaan myös hyvällä todennäköisyydellä olettaa, ettei yksilöiden strategisointi ensisijaisesti tähtää organisaation Kentän dominointiin, vaan kamppailuun teollisuudenalan Kentän Pääomasta.

Propositio 2: Yksilöt strategisoivat ensisijaisesti osana mikroyritystä kamppaillessaan makrotason Kentän Pääomasta.

Mikroyritykset ovat kuitenkin Kentällä hyvin usein dominoitavassa asemassa. Teollisuuden alan Kentällä on muita toimijoita, joilla on käytössään mikroyritystä enemmän

taloudellista, sosiaalista sekä kulttuuriin sidottua Pääomaa. Tällöin mikroyrityksillä täytyy olla näitä toimijoita rajoittuneemmat mahdollisuudet erilaiseen toimintaan. Pääoman vähyys ja sen mukanaan tuomat rajoitteet voivat ilmentyä Kentän rakenteesta riippuen usealla eri tavalla. Esimerkiksi asiantuntijapalveluita tarjoavalle yritykselle sosiaalisen Pääoman puute voi suoraan hankaloittaa uusien asiakkuuksien hankintaa, koska asiakkaat ovat herkkiä yrityksen referensseille. Toisin sanoen konkreettisen tuotteen puuttuessa asiakkaat hakevat vakuuksia palvelun toimivuudesta sekä yrityksen pätevyydestä muualta.

Propositio 3: Mikroyritys on Kentällä dominoidussa asemassa, jolloin toimintamahdollisuudet ovat rajoittuneet.

Pääoman suhteellista vaikutusta voi kuitenkin vähentää asiakkaiden uutuus Kentällä, jolloin asiakkaat eivät esimerkiksi tunne tai osaa arvostaa Kentän rakennetta, ja toimijoiden väliset suhteelliset erot kapenevat tai menettävät merkityksensä asiakkaan silmissä.

Propositio 3b: Pääoman merkitys vähenee, jos myös asiakkaat ovat uusia Kentällä.

Toisaalta strategisointi vaikuttaa myös organisaation rakenteeseen. Erityisen mielenkiintoiseksi tilanteen tekee se, jos organisaation rakenne ei ole vielä saavuttanut vakiintunutta tilaansa. Toisin sanoen organisaatio on niin nuori, etteivät yksilöt tekemisensä kautta ainoastaan pikkuhiljaa muokkaa sen olemusta, vaan luovat sen lähes tyhjästä! Tällöin yksilöillä on merkittäviä mahdollisuuksia päivittäisen tekemisensä kautta muokata organisaatiota sisältä päin oman tekemisensä kautta.

Propositio 4: Yksilöiden strategisointi synnyttää sekä muokkaa organisaation rakenteen.

2.7. Tutkimustarpeet

Gomez (2012, s. 141) toteaa suoraan omassa artikkelissaan, että vaikka Bourdieun töitä sosiologiasta on laajalti viitattu Strategy-as-practicen tutkimuksissa, kukaan ei ole käyttänyt hänen prakseologiaansa strategisoinnin tutkimuksessa. Hänen töistään on ainoastaan lainattu termien määritelmiä hyödyntämättä kokonaisuutta. Toisin sanoen Bourdieu on toiminut ennemmin sosiologisen tutkimusmenetelmän legitiimisoinnissa sekä linkittänyt Strategy-as-practicen muuhun toiminnan tutkimiseen kuin tarjonnut konkreettisia työkaluja strategisoinnin tutkimiselle. Strategy-as-practicen piirissä onkin korkea aika hyödyntää Bourdieun prakseologiaa siten, miten sitä on tarkoitus hyödyntää eli kokonaisuudessaan.

Strategy-as-practicen piirissä ei ole tämän lisäksi vieläkään hyödynnetty kaikkien Balogun et al. (2003) esittelemien tutkimusmenetelmien täyttä potentiaalia. Esimerkiksi tä-

hän päivään mennessä minulla ei ole tiedossa tutkimuksia mikroyrityksistä, joissa pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä olisi hyödynnetty heidän esittelemiään autoetnografisia tutkimusmenetelmiä (*ibid*, ss. 207-211). Autoetnografialla olisi useista sen ongelmista huolimatta potentiaalia päästä erittäin lähelle itse tutkittavaa ilmiötä eli yksilöä. Tällöin olisi mahdollista saada aivan uusia näkökulmia yksilöiden strategisointiin ja saada muun muassa Jarzabkowski & Speen (2009, s. 70) mainitsevat inhimillisyys sekä tunteet takaisin strategiakeskustelun ytimeen.

Mikroyritykset tarjoaisivat luonteensa johdosta erinomaisen mahdollisuuden strategisoinnin tutkimiseen. Näissä yrityksissä päätöksenteko, strategisointi ja tekeminen ovat hyvin usein toistensa synonyymejä. Yritysten johdossa on hyvin usein vielä toiminnan perustajat, jolloin heillä on hyvin usein työpaikan lisäksi pelissä paljon henkilökohtaisia panoksia. Mikroyrityksen johto haluaa yrityksen menestyvän, koska se tarkoittaa henkilökohtaista menestymistä. Tällöin myös tunteet ovat osa päivittäistä toimintaa eikä niitä voi erottaa päätöksenteosta. Tutkimuksen keskittäminen esimerkiksi mikroyrityksen johtoon antaisikin mahdollisuuden erittäin mielenkiintoiselle ja rikkaalle tutkimusaineistolle, sekä tätä kautta tutkimukselle.

2.8. Tutkimusmetodologian kuvaus

Tässä diplomityössä tehdään parhaan olemassa olevan tiedon mukaan ensimmäinen Bourdieun prakseologiaa hyödyntävä tutkimus, jonka tavoitteena on analysoida yrittäjävetoisessa mikroyrityksessä tapahtuvaa strategisointia pitkittäistutkimuksena. Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on lisätä ymmärrystä strategisoinnin inhimillisestä puolesta ja tuoda yksilöiden tunteet ja tuntemukset tutkimuksen keskiöön. Näihin tavoitteisiin pyritään pääsemään hyödyntämällä autoetnografista lähestymistä. Toisin sanoen tämä diplomityö pohjautuu hyvin pitkälle oman strategisointini tutkimiseen mikroyrityksen toimitusjohtajana sekä sen pääosakkaana. Tarkoituksenani on analysoida strategisointiani sekä siihen vaikuttavia tekijöitä Bourdieun prakseologian avulla.

Tutkimusaineisto koostuu tekemistäni päiväkirjamerkinnöistä, kalenterimerkinnöistä, sähköposteista, muusta yrityksemme intranetissä saatavilla olevasta materiaalista sekä muistikuvistani. Pääasiallisesti pyrin perustamaan tulokset kirjallisiin lähteisiin ja erityisesti päiväkirjaani, johon olen kerännyt tätä diplomityötä varten ajatuksiani sekä tuntemuksiani. Päiväkirjamerkintöjä on yhteensä 28 kappaletta, ja ne asettuvat aikavälille 23.8.2012 – 27.11.2012. Päiväkirjamerkinnät ovat jakautuneet suhteellisen tasaisesti koko tälle aikavälille, mutta niiden laatu paranee huomattavasti marraskuun loppua kohti.

Olen tietoisesti jättänyt käsittelemättä joitain keskeisiä tai mahdollisesti mielenkiintoisia asioita sekä tapahtumia, jos niistä ei ole olemassa kirjallista dokumentaatiota tai minulla ei ole tullut välittömästi selkeää muistikuvaa tapahtumasta. Tein valinnan sen takia, että pyrin tällä tavoin välttämään alitajuisesti konstruoitujen tai kerrontaani tukevien tapah-

tumien liittämisen osaksi tätä diplomityötä. Tätä valintaa tukevat muun muassa Payne et al. (1996) jotka osoittivat omassa tutkimuksessaan, että ihmiset alitajuisesti luovat todentuntuksia muistoja, joihin he vilpittömästi uskovat, vaikka ne eivät olisi koskaan tapahtuneet.

3. TUTKIMUSYRITYS JA -TILANNE

3.1. Innovator Network Oy

Innovator Network Oy on toukokuussa 2012 Tampereella perustettu yritys. Yritys perustettiin alun perin kaupallistamaan joukkoistamiseen eli yleisöosallisuuden perustuvaa Mikroprojekti-palvelua. Alkuperäisestä ideasta ei kuitenkaan koskaan syntynyt kunnollista liiketoimintaa ja nykyään yritys on keskittynyt rakennustuotteiden CE-merkintöihin sekä niihin liittyviin konsultointi- ja testauspalveluihin. Yrityksen toiminta-alueena on koko Suomi, ja palveluita markkinoidaan ensisijaisesti pienille ja keskiuurille valmistavan teollisuuden yrityksille.

Yrityksen henkilöstön muodostavat perustajat: veljekset Jarkko ja Juhani Tolvanen sekä Panu Korhonen. Yrityksen johto ja hallinto on järjestetty siten, että omistajat vastaavat yrityksen päivittäisestä toiminnasta sekä toiminnan kehittämisestä. Omistussuhteet, koulutus sekä muodolliset johto ja hallintotehtävät ovat jakautuneet taulukko 1:n mukaan.

***Taulukko 1.** Yrityksen hallinto, henkilöstön ikä, omistussuhteet sekä koulutus*

Nimi	Ikä	Koulutus	Asema	Omistus-%
Juhani Tolvanen	25	TkK	Toimitusjohtaja	51
Jarkko Tolvanen	24	TkK	Hallituksen pj	24.5
Panu Korhonen	26	Tradenomi	Hallituksen varajäsen	24.5

3.2. CE-merkinnät

CE-merkinnät (ransk. Conformité Européenne) ovat osa eurooppalaisten sisämarkkinoiden yhdentymiseen tähtäävää hanketta, jonka tarkoituksena on mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden vapaa liikkuvuus Euroopan talousalueen sisällä (Euroopan komissio, 2012). Tuotteiden ja palveluiden vapaa liikkuvuus on tarkoitus saavuttaa poistamalla niille asetettuja kansallisia hyväksyntämenettelyjä ja korvaamalla ne yleiseurooppalaisilla hyväksymismenettelyillä. Käytännössä tuotteiden vapaa liikkuvuus pyritään saavuttamaan siten, etteivät jäsenvaltiot saa estää kansallisilla päätöksillä tai lainsäädännöllä CE-merkillä varustettujen tuotteiden myymistä omalla talousalueellaan. (Euroopan komission ja neuvoston asetus No: 305/2011)

3.2.1. CE-merkinnän tarkoitus

CE-merkinnän tarkoituksena on osoittaa kansallisille valvontaviranomaisille, että markkinoille saatettu tuote soveltuu ilmoitettuun käyttötarkoitukseensa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että valmistaja vakuuttaa tuotteen olevan kaikkien eurooppalaisten kyseeseen tulevien laatuvaatimusten mukainen eikä tuotteen suunnittelusta käytöstä aiheudu vaaraa turvallisuudelle, terveydelle, ympäristölle tai omaisuudelle. Vaikka CE-merkintä yhtenäistää talousalueen sisäistä tuotehyväksyntää, se ei kuitenkaan poista yksittäisten jäsenvaltioiden oikeutta määrätä tarvittaessa tuotteen ominaisuuksille raja-arvoja. (Euroopan komission ja neuvoston asetus No: 305/2011) Suomessa kansalliset viranomaiset asettavat tuotteille erityisvaatimuksia sekä suoritustasolle raja-arvoja muun muassa kansallisen Rakentamismääräyskokoelman kautta.

Ensimmäisen kerran CE-merkeistä niiden nykyisessä muodossa säädettiin Euroopan unionissa vuonna 1993 (Neuvoston direktiivi 93/68/ETY) ja Suomessa vuonna 1994 (Laki tiettyjen tuotteiden varustamisesta CE-merkinnällä 1376/94). Merkintä ei kuitenkaan muuttunut välittömästi pakolliseksi kaikille Euroopan talousalueen sisällä myytävälle tuotteille ja palveluille. Sen sijaan CE-merkintä on pikkuhiljaa lainsäädännön kautta laajennettu koskemaan yhä uusia tuoteryhmiä. Suomessa ensimmäisiä uuden mallisen CE-merkinnän piiriin kuuluvia tuoteryhmiä olivat esimerkiksi lelut vuonna 1994 sekä sähkölaitteet ja koneet vuonna 1995.

CE-merkintä on erilainen useisiin muihin tuotehyväksyntämerkkeihin verrattuna siltä osin, ettei merkintää anota miltään viranomaiselta tai muulta taholta. Valmistaja saa itsenäisesti kiinnittää tuotteisiinsa CE-merkinnän sen jälkeen, kun hän on kirjallisesti vakuuttanut tuotteensa olevan eurooppalaisten laatuvaatimusten mukainen. Käytännössä laatuvaatimustenmukaisuuden osoittamisen menettelystä on tarkemmin säädetty tuoteryhmäkohtaisesti lainsäädännössä. Menettelyt voivat vaihdella huomattavasti eri tuoteryhmien välillä sekä jopa niiden sisällä. Yksinkertaisimmillaan CE-merkin kiinnittämiseen riittää pelkästään valmistajan laatima vakuutus, että tuote on kaikkien kyseeseen tulevien laatuvaatimusten mukainen. Tällaista menettelytapaa noudatetaan esimerkiksi alhaisen käyttöjännitteen sähkölaitteissa (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2006/95/EY). Toista ääripäätä edustavat henkilo suojaimet, joiden laatuvaatimustenmukaisuus täytyy aina varmistaa ulkopuolisen laitoksen toimesta ennen CE-merkin kiinnittämistä (Neuvoston direktiivi 89/686/ETY).

3.2.2. Rakennustuotteiden CE-merkinnät

Suomessa rakennustuotteet siirtyvät CE-merkinnän piiriin 1.7.2013 alkaen, jolloin Laki eräiden rakennustuotteiden tuotehyväksynnästä (954/2012) astuu voimaan. Käytännössä heinäkuusta lähtien kaikkien rakennustuotteiden, jotka kuuluvat lainsäädännön piiriin ja joita myydään tai markkinoidaan Suomessa, tulee olla CE-merkittyjä. Suomessa merkin kiinnitystä valvoo Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (TUKES), jonka tehtäväksi on sää-

detty CE-merkin kiinnityksen sekä tuotteiden eurooppalaisen laatuvaatimustenmukaisuuden täyttymisen valvonta. Tarvittaessa valmistajalle voidaan määrätä seuraamuksia Laki CE-merkintärikkomuksesta (187/2010) –mukaisesti, jos CE-merkintää on käytetty väärin.

Rakennustuotteet eroavat useista CE-merkinnän piiriin kuuluvista tuoteryhmistä siinä, että vaatimuksenmukaisuuden osoittamismenettely pohjautuu pääsääntöisesti ainoastaan eurooppalaisen standardointikomitean CEN (ransk. Comité Européen de Normalisation) luomiin harmonisoituihin rakennustuotestandardeihin eli niin kutsuttuihin EN-standardeihin. (Euroopan komission ja neuvoston asetus No: 305/2011) Rakennustuotteen katsotaan täyttävän eurooppalaiset laatuvaatimukset vasta sen jälkeen, kun sen vaatimuksenmukaisuus on osoitettu asianomaisen eurooppalaisen EN-standardin mukaisesti. Kuitenkaan CEN ei ole ehtinyt luomaan kaikille rakennustuotteille EN-standardia, joten kaikki rakennustuotteet eivät kuulu heinäkuusta 2013 lähtien CE-merkinnän piiriin.

CE-merkinnän piiriin kuuluvat rakennustuotteet on jaettu EN-standardeissa viiteen luokkaan, jotka määräävät varmennusmenettelyn työnjaon valmistajan ja ilmoitetun laitoksen välillä (Taulukko 2). Käytännössä rakennustuotteen AoC-luokka (engl. Attestation of Conformity) määräytyy sen mukaan, miten kriittisenä Euroopan komissio ja CEN pitävät tuotteen toiminnallisuutta turvallisuudelle, terveydelle, ympäristölle sekä omaisuudelle. Esimerkiksi palovaroittimet on määrätty kuuluvaksi AoC-luokka 1:een, koska niiden odotetaan toimivan jatkuvasti ja ilman häiriöitä. Toisaalta sälekaihtimet kuuluvat AoC-luokka 4:een, koska niiden toiminnallisuuden ei ole katsottu olevan kriittistä esimerkiksi terveydelle tai omaisuudelle.

Taulukko 2. Varmennusmenettelyn jakautuminen valmistajan ja ilmoitetun laitoksen välille AoC-luokkien mukaisesti.

Varmennusmenettely		AoC1+	AoC1	AoC2+	AoC3	AoC4
Valmistaja	Tuotteen testaus			X		X
	Tehtaan sisäinen laadunvalvonta	X	X	X	X	X
Ilmoitettu laitos	Tuotteen testaus	X	X		X	
	Tehtaan sisäisen laadunvalvonnan tarkastus	X	X	X		

Varmennusmenettely on kaikissa AoC-luokissa jakautunut kahteen toisiinsa liittyneeseen osa-alueeseen: tuotteen testaukseen sekä jatkuvaan tuotannon sisäiseen laadunvalvontaan. Tuotteen testaus eli niin sanottu alkutyypitestausta suoritetaan tuotteelle ainoastaan yhden kerran ennen sen saattamista markkinoille. Tällöin valmistaja tai ilmoitettu laitos määrittää tuotteen CE-merkin yhteydessä ilmoitettavien oleellisten ominaisuuksien suoritustasot tai luokat EN-standardin mukaisesti. Tuotteen testauksen lisäksi valmistajan tulee luoda menetelmät, joilla varmistetaan tuotteen ilmoitettujen ominaisuuksien suoritustason tai luokan säilyvyys. Käytännössä tämä vaatii EN-standardin mukaisen laadunvarmistusjärjestelmän eli FPC-järjestelmän (engl. factory production control) luomista sekä ylläpitämistä.

Yksinkertaisimmillaan valmistaja voi itse suorittaa tuotteen koko varmennusmenettelyn (AoC-luokka 4), laatia vaatimuksenmukaisuusvakuutuksen sekä kiinnittää CE-merkinnän. Toisaalta osassa tuotteita (AoC-luokat 1+, 1, 2+ sekä 3) kolmannen osapuolen eli ilmoitetun laitoksen täytyy suorittaa ainakin osa varmennusmenettelyyn kuuluvista tehtävistä, minkä jälkeen valmistaja kiinnittää CE-merkinnän. Halutessaan valmistaja voi antaa joko osan tai kaikki vaadittavista tehtävistä ulkopuolisen toimijan hoidettavaksi.

4. STRATEGISOINTI TOIMITUSJOHTAJANA

MIKROYRITYKSEN

Tutkimusaineisto on selkeyden vuoksi jaettu kolmeen toisiinsa tiiviisti liittyneeseen ajanjaksoon sen perusteella, mikä oli päiväkirjamerkintöjeni mukaan ajanjakson yleinen tunnetila. Toisin sanoen jaottelu on tehty sen mukaan, olinko yleisesti optimistinen, pessimistinen vai realistinen tulevaisuuden näkymien suhteen. Vaikka tutkimusaineistoa sekä sen käsittelyä hallitsevat oman toimintani kuvailu sekä tähän vaikuttaneet tunnetilani, pyrin käsittelyn rinnalla kuvailemaan organisaatiotamme kehitystä sekä mahdollisia konflikteja siten, miten minä koin ne. Tekstin loogisuuden ja yhtenäisyyden säilyttämiseksi leipätekstissä keskityn kuvailemaan pääsääntöisesti merkittävimpiä tapahtumia sekä yleisesti toimintaa ja tekemistä. Tämän lisäksi pyrin tekemään mahdollisimman paljon tulkintoja sekä analyysejä sivujen alaviitteissä, mitkä voivat antaa mielenkiintoista taustatietoa sekä valottaa tekemiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tekstin autenttisuuden säilyttämiseksi sekä tunnetilojeni kuvailemiseksi pyrin hyödyntämään mahdollisimman runsaasti päiväkirjani materiaalia, sähköposteja ja tekstiviestejä ilman, että olen poistanut sieltä esimerkiksi kirosanoja tai kirjoitusvirheitä. Alkuperäisen tekstin käyttäminen muokkaamattomana voi tarjota mielenkiintoisen lisän tutkimukselle. Tutkimusaineistoa on muokattu siten, että ainoastaan tutkimusyrityksen henkilökunta esiintyy omilla nimillään. Kaikki päiväkirjassa, sähköposteissa tai tekstiviesteissä esiintyneet muut henkilöt, yritykset tai mahdollisesti paljastavat paikannimet on joko kokonaan poistettu tai muutettu. Taulukoissa 3 ja 4 on esitetty tekstin ymmärtämisen kannalta sekä kontekstin luomiseksi oleellista tietoa tutkimuksen aikana esiintyvistä yrityksistä ja tuoteryhmistä.

Taulukko 3. Tutkimusaineistossa esiintyvät yritykset, liikevaihto vuodelta 2012, palkattu henkilöstö sekä CE-merkinnän piiriin kuuluvat tuoteryhmät.

Yritys	Liikevaihto (miljoonaa)	Henkilöstö	Tuoteryhmät
Yritys A	12	49	Tuoteryhmä 1
Yritys B	4	18	Tuoteryhmä 1
Yritys C	1.6	18	Tuoteryhmä 1
Yritys D	Ei tiedossa	Ei tiedossa	Tuoteryhmä 1

Yritys E	Ei tiedossa	Ei tiedossa	Tuoteryhmä 1
Yritys F	5.7	30	Tuoteryhmä 1 Tuoteryhmä 3
Yritys G	2.6	7	Tuoteryhmä 4

Taulukko 4. Tutkimusaineistossa esiintyvät rakennustuotteet jaoteltuna tuoteryhmiksi EN-standardien mukaan, lyhyt tuoteryhmäkuvaus sekä standardin AoC-luokka.

Tuoteryhmä	Kuvaus	AoC-luokka
Tuoteryhmä 1	Yksittäisille kuluttajille sekä jälleenmyyjille myytävä rakennustuote.	4
Tuoteryhmä 2	Yksittäisille kuluttajille sekä jälleenmyyjille myytävä rakennustuote.	4
Tuoteryhmä 3	Ensisijaisesti yritysasiakkaille myytävä rakennustuote.	3
Tuoteryhmä 4	Ensisijaisesti julkiselle sektorille myytävä rakennustuote.	1

4.1. Idean syntyminen

Perustettuumme yrityksemme olimme Jarkon kanssa käyneet esittelemässä Mikroprojekti-palveluamme kymmenen asiakkaan luona ympäri Länsi- ja Etelä-Suomea. Näiden tapaamisten seurauksena olimme saaneet solmittua yhden asiakkaan kanssa projektisopimuksen sekä olimme juuri aloittamassa neuvotteluja toisesta projektista. Olin sopinut elokuun toisella viikolla yrityksemme 11. asiakastapaamisen Yritys F:n tuotekehityspäällikön kanssa. Puhelimessa olin kuitenkin vahingossa sopinut tapaamisen Jarkon pakollisten menojen kanssa päällekkäin, joten jouduin menemään tapaamiseen ensimmäistä kertaa yksin.

Vaikka en juuri onnistunut tapaamisessa myymään hänelle meidän Mikroprojekti-palveluamme, päädyimme puhumaan yleisellä tasolla heidän liiketoiminnastaan sekä tulevista liitetointahaasteistaan. Keskustelun aikana hän mainitsi ohimennen käyneensä etujärjestön järjestämässä CE-merkintöjä koskevassa seminaarissa, jossa käsiteltiin rakennustuotteita koskevan lainsäädännön muutosta. Hän hieman valitteli sitä, ettei kukaan oikein osaa sanoa mitään varmaa CE-merkkien suhteen, eikä kukaan ollut osan-

nut seminaarissa sanoa suoraan täytyikö heidän tuotteilleen hankkia CE-merkit vai ei. Ohitin kuitenkin aiheen keskusteluissamme, koska en halunnut vaikuttaa tyhmältä.

23.08.2012 Päiväkirja

Tänään oli tapaaminen [Yritys F:n] tuotekehityspäällikkö [xxx] kanssa. Menin myymään meidän Mikroprojektipalvelua, mutta keskusteluissa hän mainitsi ohimennen, että he todennäköisesti tarvitsevat [tuotteilleen] CE-merkinnät.

Jostain syystä käymämme keskustelu ja erityisesti CE-merkinnät jäivät tapaamisesta mieleeni. Tässä vaiheessa en kuitenkaan tiennyt, mitä CE-merkit olivat tai pystynyt kuvittelemaan, miten ne liittyisivät Yritys F:n valmistamiin tuotteisiin tai rakennustuotteisiin yleensä. Muistin, että olin joskus ohimennen nähnyt CE-merkin joissain tuotteissa, mutta en ollut tällöin kiinnittänyt merkkiin sen suurempaa huomiota tai puhumattakaan tutustunut merkinnän taustalla olevaan lainsäädäntöön tai standardeihin!⁴

Olimme yrityksenä kuitenkin sellaisessa tilanteessa, että pyrimme aktiivisesti hakemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia lähes mistä tahansa. Elokuun loppuun mennessä olimme jo muun muassa kehittäneet Mikroprojekti-palveluamme merkittävästi alkupe-
räisestä ideasta saamamme asiakaspalautteen perusteella. Uusien liiketoimintamahdolli-
suuksien hakemiseen vaikuttivat ensisijaisesti kaksi tekijää: tarvitsimme nopeasti (i) uu-
sia asiakkaita sekä (ii) laskutusta. Vaikka olimme jo sopineet ensimmäisestä Mikro-
projektistamme, tiesimme, ettei se yksin riittäisi toimintamme kunnolliseen käynnistä-
miseen. Olimme arvioineet, että tarvitsemme ainakin kymmenen projektia, minkä jäl-
keen meillä olisi tarpeeksi referenssejä ja yhteistyökumppaneita pystyäksemme keskit-
tymään toiminnan kannattavaksi saamiseen. Toisaalta, vaikka olimme henkisesti val-
mistautuneita tekemään ensimmäiset projektit veloituksetta, tiesimme, että meidän täy-
tyy jossain vaiheessa aloittaa maksamaan itsellemme palkkaa. Erityisesti palkanmaksun

⁴ Sen lisäksi etten vielä tässä vaiheessa tiennyt käytännössä mitään CE-merkeistä, Yritys F:n tuotekehityspäällikkö ei vaikuttanut erityisen kiinnostuneelta hankkimaan CE-merkintöjä tuotteilleen. Myöhemmin minulle selvisi, että hänen asenteensa sekä skepti-
syytensä johtui aiemmista huonoista kokemuksista standardeja sekä EU:n asettamia
vaatimuksia kohtaan. Tässä vaiheessa Yritys F:n tuotekehityspäällikkö vielä uskoi,
etteivät CE-merkinnät tule osaksi kansallisia vaatimuksia ja tätä kautta pakollisiksi hei-
dän valmistamilleen tuotteille. Myöhemmin hänen käsityksensä kuitenkin muuttui
CE-merkintöjen osalta, ja he ovat tällä hetkellä yksi parhaista asiakkaistamme.

ongelmia lisäsi se, että olin elokuussa käyttänyt viimeisen opintotukikuukauteni, eikä jatkon rahoituksesta ollut vielä tässä vaiheessa tietoa.⁵

Jostain syystä päätin tapaamisemme jälkeen ryhtyä selvittämään CE-merkintöjä hieman tarkemmin, koska en ollut sopinut mitään muita menoja enää iltapäivälle. Ajattelin jollain tasolla, että saisimme muutaman uuden asiakkaan, jos pystyisimme laajentamaan palveluamme koskemaan CE-merkintöjä.⁶ Menin suoraan Yritys F:n tapaamisesta TTY:n kirjastolle tutustumaan CE-merkintöihin tarkemmin, vaikkei minulla ollut vielä kuvaa siitä, mitä olin tarkalleen tekemässä tai minkälaista tietoa tarvitsin. Kuitenkin hyvin nopeasti, ehkä noin muutamassa tunnissa, aloin ymmärtää mistä CE-merkeissä oli kyse. Aloin myös alustavasti ymmärtää, että CE-merkeistä voisi olla yrityksellemme liiketoimintapotentiaalia. En kuitenkaan kuvitellut tässä vaiheessa liikoja. Sen sijaan oletin, että voisimme mahdollisesti saada CE-merkeillä muutaman uuden asiakkaan, mutta tilanteemme takia olin valmis uhraamaan aikaa niiden opiskeluun muutaman asiakkaan tähden.

Olimme Jarkon kanssa yrityksemme perustamisesta saakka panostaneet markkinoinnissa hyvin paljon henkilökohtaiseen viestintään ja pyrimmekin räätälöimään jokaisen lähettämämme viestin sekä markkinointimateriaalin juuri asiakkaan tarpeita silmällä pitäen. Päätin vielä saman iltapäivän aikana kirjoittaa yleisen esityksen CE-merkeistä Yritys F:n tuotekehityspäällikölle, missä käsittelin CE-merkintöjä heidän näkökulmastaan.⁷ Esityksen ensisijainen tarkoitus tässä vaiheessa ei kuitenkaan ollut sinänsä minikään palvelun myynti, koska meillä ei ollut mitään palvelua, vaan ennemminkin esitellä osaamistamme sekä kartoittaa heidän suhtautumistaan meitä kohtaan hieman tarkemmin.

⁵ Perustaessamme yritystä toukokuussa sain vielä opintotukea ja olin virallisesti opiskelija. Tästä johtuen en ollut oikeutettu saamaan uuden yrityksen perustamiseen tarkoitettua työ- ja elinkeinoministeriön myöntämää yrittäjien starttirahaa edes opintotukikausien loputtua. Lopulta päädyin syyskuusta alkaen hakemaan yleistä toimeentulotukea ja asumistukea, joiden avulla pystyin rahoittamaan yritystoiminnan aloittamisen sekä tämän diplomityön kirjoittamisen.

⁶ Pyrimme jatkuvasti lisäämään Mikroprojekti-palveluumme ”konkretiaa”. Halusimme tarjota asiakkaille valmiita ratkaisuja, mikä palvelustamme puuttui tällä hetkellä. Uskoimme, että konkretian kautta pystyisimme helpottamaan uusien asiakkaiden hankintaa sekä palvelumme myyntiä.

⁷ Osa syynä esityksen nopeaan valmisteluun oli se, että halusimme näyttää osaamisemme Yritys F:n tuotekehityspäällikölle. Uskoin, että jos pystyn nopeasti ratkaisemaan heidän ongelmansa CE-merkkien suhteen, voisimme saada heiltä myös muita projekteja hoitaaksemme.

23.08.2012 Sähköposti Yritys F:n tuotekehityspäällikölle
Moro [xxx],

ihan mielenkiinnosta ryhdyin selvittämään noita CE-merkintöjä tapaa-
misemme jälkeen, koska aihe vaikutti kiinnostavalta.

Tein selvityksen perusteella lyhyen esityksen (liitteenä), missä käyn läpi
teitä mahdollisesti kiinnostavia asioita (jos siis ymmärsin oikein, että ette
olleet juurikaan selvittäneet asiaa aikaisemmin).

Vaikka en ollut ylioptimistinen CE-merkintöjen suhteen, yrityksemme tilanteesta johtuen meillä ei ollut tosiasiallista mahdollisuutta pitäytyä selvittämästä CE-merkintöjä tarkemmin. Olimme loppuviikon aikana muutaman kerran Jarkon kanssa puhelimitse yhteydessä toisiimme, jolloin kerroin hänelle ensimmäistä kertaa CE-merkeistä. Kuitenkin henkilökohtaisista menoistani johtuen emme voineet nähdä toisiamme kasvokkain ennen seuraavaa viikkoa. Tapaamisen sijaan sovimme puhelimitse, että molemmat tutustuisimme itsenäisesti CE-merkintöihin seuraavaa työviikkoa varten.⁸

Sen lisäksi, että yrityksemme tilanne ajoi meitä tutustumaan CE-merkintöihin, Jarkon ja minun aikataulut olivat erittäin suotuisat uuden oppimiselle. Ensimmäiseksi meidän yliopistokurssimme eivät olleet vielä alkaneet syksyn osalta ja yrityksen pyörittäminen oli käytännössä meidän ainoa työemme.⁹ Toiseksi selvityksen tekeminen ei vaatinut osaltamme yhtään rahallisia investointeja, koska pystyimme hyödyntämään erittäin tehokkaasti Tampereen kaupungin kirjastojen sekä internetin tarjoamia tietopalveluita.

Kesä-heinäkuussa olimme pääsääntöisesti työskennelleet miten milloinkin, emmekä nähneet toisiamme kasvokkain juuri koskaan. Yrityksemme ainoa yhteydenpitokeino oli toisillemme lähetetyt sähköpostit sekä välillä olimme yhteydessä puhelimitse. Kuitenkin palatessamme heinäkuun lomilta olimme Jarkon kanssa päättäneet alkaa työskentelemään yhdessä. Koimme sen erityisesti hyvänä motivointikeinona, koska tällöin pystyimme motivoimaan ja kannustamaan toinen toisiamme. Vaikka meillä ei sinänsä ollut

⁸ Asian kiireettömyydestä kertonee hyvin se, että emme kokeneet tarpeelliseksi nähdä toisiamme saman tien kasvokkain, vaikka asumme Jarkon kanssa noin 300 metrin päässä toisistamme. Emme edes sopineet, missä laajuudessa kumpikin selvittää CE-merkintöjä seuraavaa viikkoa varten.

⁹ Jarkko teki satunnaisia vuoroja erään kaupan myyjänä, missä hän työskenteli viikkotasolla noin 8-15 tuntia. Tällä ei kuitenkaan ollut merkittävää vaikutusta, koska tosiasiallisesti käytimme yrityksen asioihin viikossa ehkä noin 15 tuntia.

virallisia työaikoja, pyrimme työskentelemään arkiaamuisin Jarkon luona yhdessä niin kauan kuin meillä riitti töitä.¹⁰

Viikonlopun aikana olin omalta osaltani tehnyt alustavia selvityksiä, ja aloin ymmärtää CE-merkintöjä hieman paremmin. Oletin myös tunnistaneei meidän kannaltamme mielenkiintoisen ja potentiaalisen CE-merkintöjen piiriin kuuluvan Tuoteryhmä 2:n. Tuoteryhmä vaikutti kiinnostavalta, koska standardissa valmistajalle asetetut vaatimukset vaikuttivat suhteellisen yksinkertaisilta, sekä meillä jo oli valmiiksi kerättynä muutaman Tuoteryhmä 2:n tuotteita valmistavan yrityksen yhteystiedot Mikroprojekti-palvelumme myyntiä varten.

Koska en ollut kuullut mitään Yritys F:n tuotekehityspäälliköltä lähettämästäni esityksestä, päätin maanantain aikana valmistella tietoisu-myyntipaketin kahdelle Tuoteryhmä 2:n tuotteita valmistavalle yritykselle, missä tarkasteltiin CE-merkintöjä sekä niiden tuomia vaatimuksia heidän näkökulmastaan.¹¹ Tekemieni esitysten pääasiallinen tarkoitus ei ollut vielääkään myynti, vaan ilmoittaa meidän olemassaolostamme sekä tunnustella heidän kiinnostustaan jonkinlaista CE-merkkeihin liittyvää konsultointitestauspalvelua kohtaan.

27.8.2012 Tekstiviesti Jarkolle

Laitoin yhdelle vanhalle kontaktille tietoa/myyntiviestin CE-merkeistä ja [hän oli paluuviestissään] aika kiinnostunut... saa nähdä tuleeko mitään, mutta laitoin lisätietoa.

Panun luona pidetyssä viikoittaisessa tapaamisessamme tavoitteemme CE-merkkien suhteen olivat hyvin vaatimattomat. Vaikka olin saanut yhden vastauksen kolmen teke-

¹⁰ Panu ei ollut koskaan käynyt minun ja Jarkon aamutapaamisissa, koska olin houkutelut hänet alun perin yritykseen ainoastaan kehittämään internetsivuja. Hän työskenteli omaan tahtiinsa kotonaan aina kun tarvitsimme jotain päivityksiä tai muutoksia. Ainoat yrityksemme yhteiset tapaamiset, jossa olimme kaikki kolme paikalla, olivat heinäkuussa aloitetut viikoittaiset, noin tunnin kestävät koordinoititapahtumat. Nämäkään eivät sinänsä olleet oikeita ”koordinaatitapaamisia”, koska käytännössä ainoastaan saanelin Panulle hyvin lyhyesti, mitä olimme Jarkon kanssa tehneet ja mitä muutoksia tarvitsimme internetsivuihin.

¹¹ Myöhemmin minulle selvisi, että vaikka heille lähettämieni selvityksen yleiset asiat olivat pääsääntöisesti totta, oli niissä hyvin paljon virheellistä tietoa (n. 10% väittämistä). Virheet koskivat lähinnä standardin tulkintaa sekä valmistajalta vaadittavia toimenpiteitä. Tässä vaiheessa muun muassa luulin valmistajalle asetettuja vaatimuksia olevan huomattavasti todellista enemmän. Toisin sanoen, en ollut ymmärtänyt standardeja tai CE-merkintöjä läheskään niin hyvin kuin oletin.

mäni selvityksen perusteella, emme pystyneet arvioimaan kunnolla CE-merkkien potentiaalia yrityksemme kannalta. Meillä ei ollut tarpeeksi tietoa kunnollisen arvion tekemiseen. Sen lisäksi, ettemme tunteneet markkinoita, meillä oli yrityksenä merkittäviä ongelmia ratkaistavana ennen kuin pystyisimme edes harkitsemaan laajentavamme palvelutarjontaamme niihin. Ensimmäiseksi kukaan yrityksestämme ei ikinä ollut työskennellyt rakennustuoteteollisuuden palveluksessa, joten meillä ei ollut mitään kokemusta alalta. Toiseksi meillä ei ollut toimitiloja, joita saattaisimme tarvita mahdollisia tuotetestejä varten. Kolmanneksi meillä ei ollut minkäänlaista koulutusta tai osaamista tuotetestaukseen, sertifiointiin tai yleensäkkään EU-asioihin liittyen. Kaikki valmiutemme rajoittuivat muutamaa yliopistossa suoritettuun kurssiin, joiden aikana oltiin nopeasti sivuttu johtamis- ja ympäristöjärjestelmän standardeja. Neljänneksi olimme edelleen luottavaisia alkuperäisestä palveluideastamme sekä sen potentiaalista, emmekä halunneet suoraan siirtyä CE-merkkeihin.¹² Kuitenkin tehdessämme päätöstä sen suhteen, mitä meidän tulisi tehdä tulevaisuudessa ja mihin kohdentaa resurssejamme, ensimmäisenä ja tärkeimpänä tavoitteenamme oli hankkia yrityksellemme uusia asiakkaita ja tätä kautta laskutettavaa työtä.

4.1.1. Habitus

Minun tavoitteenani sekä voimakkaimpana tunnetilanani oli kova halu tehdä jotain, josta pystyisin laskuttamaan asiakkaita. Olimme yrityksenä sekä henkilökohtaisesti ajautuneet sellaiseen tilanteeseen, jossa meillä oli yritys, muttei maksavia asiakkaita. Vaikka laskutettavien projektien puute ei minua vielä tällöin merkittävästi haitannut, koska pystyisin tarvittaessa hakemaan rahaa valtiolta, asiakkaiden puute vaivasi henkilökohtaisella tasolla. Ystäväpiirini sekä läheiset olivat tietoisia yritystoiminnan aloittamisesta ja he olivat luonnollisesti kiinnostuneita näkemään mihin pystymme. Muiden tieto yrityksestämme lisäsi henkilökohtaisesti paineita näyttää heille, että pystyn perustamaan yrityksen sekä saamaan sen omalla työlläni ja kekseliäisyydelläni kannattavaksi. Onnistumisen tarvetta lisäsi erityisesti se, että ystäväni tiesivät, etten ollut suhtautunut työntekoon aikaisemmin yhteiskunnan olettamalla tavalla. Sen sijaan olin kesäisin vältellyt työntekoa.¹³

¹² Olimme muun muassa vielä 10.8.2012 hakeneet tavaramerkkisuoja alkuperäisen ideamme Mikroprojekti-sanalle, mikä tosin myöhemmin hylättiin. Tässä vaiheessa olimme lähinnä kiinnostuneita laajentamaan palveluamme CE-merkintöihin.

¹³ Olin alunperin henkilökohtaisesta periaatteestani vältellyt kaikenlaista työntekoa. En ollut ymmärtänyt, miksi opiskelijat ovat ainoa ryhmä koko maassa, jotka eivät saa nauttia kesälomasta. Myöhemmin tästä oli tullut itseään vahvistava kierre ja olin joutunut välttelemään oikeisiin töihin menemistä, koska minulla ei ollut yhtään kokemusta mistään eikä kukaan halunnut palkata minua. Minulla ei ole tähän päivään mennessä (maa-

Jarkkoa ja minua yhdisti tässä vaiheessa myös tietty naiivi itseluottamus. Uskoimme ja vieläkin uskomme pystyvämme lähes mihin tahansa, vaikka kummallakaan meistä ei ollut todellista osaamista. Ajattelimme, että jos tarvitsemme uusia taitoja, opimme ne sitä mukaa kun niitä tarvitaan.¹⁴

Kolmas tämän vaiheen tärkeä tekijä oli tietty joustavuus, jota Jarkolla ja minulla oli palveluideamme suhteen. Vaikka olimme uhranneet idean kehittämiseen paljon aikaa ja ensisijaisesti halusimme saada alkuperäisen idean toimimaan, olimme valmiita kehittämään sitä asiakastarpeen mukaan. Olimmekin jo tässä vaiheessa kehittäneet alkuperäistä palveluideamme huomattavasti ja olimme valmiita kehittämään sitä edelleen.

Habitus

- Motivaatio sekä halu tehdä työtä
- Ulkopuolinen sekä sisäinen paine onnistua
- Naiivi itseluottamus
- Joustavuus

4.1.2. Kenttä

Elokuun loppupuolella yrityksemme oli vielä organisaationa erittäin nuori, eikä meille ollut muodostunut mitään organisaatorakennetta, työnjakoa tai puhumattakaan hierarkiaa. Organisaation kehittymättömyyteen vaikutti erityisesti ettemme olleet juurikaan työskennelleet yrityksenä yhdessä ja meidän pääasiallisena toimintatapanamme oli ollut jonkinlainen itseohjautuva tekeminen. Vaikka näimme Jarkon kanssa lähes päivittäin ja kolmesta kerran viikossa, emme olleet yrittäneet luoda yritystasolla vielä mitään perinteisen strategiakirjallisuuden mukaista ”virallista” strategiaa.

Strategian sijaan sovimme yhdessä muutamia yleisiä tavoitteita, jotka meidän tulisi saavuttaa seuraavien yhden tai kahden viikon aikana. Viikoittaisten tavoitteiden lisäksi minun ja Jarkon tavoitteeksi oltiin herrasmiessopimuksella asetettu 10 henkilökohtaista myyntiä vuoden loppuun mennessä. Panulla ei ollut tavoitteita. Toisin sanoen yrityk-

liskuu 2013) yrityksen perustamisen lisäksi muuta oikeaa työkokemusta yhden yhdysvalloissa allasvahtina vietetyn kesän lisäksi.

¹⁴ Tilannetta ei ole ainakaan helpottanut tuotantotalouden opiskelu TTY:llä. Alusta alkaen opiskelijoiden ja jossain määrin henkilökunnan keskuudessa asenteena on ollut, että ”muut tekevät mitä osaavat, me teemme mitä haluamme”. Tällä on ollut hieman vaarallinen vaikutus minuun, koska olen luonnostani hieman liian luottavainen älykkyyteni ja kekseliäisyyteni suhteen.

semme toimi siten, että jokainen pyrki pääsemään parhaaksi katsomallaan tavalla yleisesti asetettuihin tavoitteisiin. Emme kokeneet strategiaa tässä vaiheessa tarpeelliseksi, koska sen luominen olisi vienyt aikaa, ja strategia olisi sitonut meidät liiaksi johonkin toimintamallin.¹⁵

Olimme Jarkon kanssa pitäneet kahdestaan aamupalavereita heinäkuusta alkaen, mutta meillä ei sinänsä ollut mitään työaikoja tai -tapoja sovittuna. Sen sijaan mietimme aina jokaisen työpäivän lopuksi, että tarvitseeko meidän nähdä seuraavana aamuna toisiamme ja jos tarvitsee, että milloin saavun Jarkon luokse. Jarkon luona työskennellessämme meillä ei sinänsä ollut pitkän aikavälin suunnitelmia tai mitään työnjakoa, vaan pyrimme ainoastaan kumpikin saamaan sovittua tapaamisia sekä tätä kautta myymään palveluamme potentiaalisille asiakkaillemme. Emme pyrkineet esimerkiksi luomaan toimintasuunnitelmaa useamman viikon päähän, koska kaikki energiamme meni lyhyen tähtäimen toiminnan pyörittämiseen sekä jatkuvaan selviytymiskamppailuun. Emme kuitenkaan kokeneet tarvetta muuttaa tai kehittää toimintaamme, sillä tämänkaltainen organisaatorakenne sekä toimintatapa sopi meidän silloiseen tilanteeseemme riittävän hyvin.

Minulle alkoi myös alustavasti muodostua vääristynyt kuva markkinoista, koska en vielä tässä vaiheessa osannut yhdistää ja käsitellä kahta asiaa kokonaisuutena: (i) CE-merkinnät tulevat lainsäädännön kautta pakollisiksi sekä (ii) yrityksillä (erityisesti pienillä ja keskisuurilla) ei ole resursseja tämänkaltaisen asian tutkimiseen. Uskon, että markkinapotentiaalin sisäistämistä haittasi näiden kahden tekijän lisäksi myös kolmas tekijä: Yritysten edustajat eivät helposti näytä innostumistaan siitä, että pääsevät maksamaan ulkopuolisille konsulteille CE-merkeistä tai tuotteiden ylimääräisestä testauksesta.¹⁶

¹⁵ Perustaessamme yritystä olimme tehneet kaikki perustamiseen ”vaaditut” suunnitelmat aivan oppikirjan mukaan. Olimme käyttäneet suunnitteluun useita kuukausia, minä aikana olimme miettineet kaiken valmiiksi aina asiakkaista budjettiin sekä markkinointisuunnitelmaan. Kevään 2012 aikana olin vielä uskonut, että pystyn ennustamaan tulevaisuutta ja tiedän miten kaikki tulee osaltamme menemään.

Jouduimme kuitenkin kesäkuussa nopeasti muokkaamaan palveluamme, kun havaitsimme, ettei alkuperäinen suunnitelmamme toiminut. Käytännössä kaikki etukäteen tehty suunnittelutyö menetti merkityksensä yhdessä yössä. Tekemistämme suunnitelmista tuli kannaltamme roskea enkä ole katsonut niitä heinäkuun jälkeen enää kertaakaan.

¹⁶ Jälkikäteen vaikuttaa siltä, että oli kuin olisimme katselleet tuotetestauksen ja sertifiointin Kenttää erittäin pienen ja sumean ovisilmän kautta. Emme oikein nähneet ja ymmärtäneet kuin pienen osan todellisuudesta.

Vaikka olimme jollain tasolla ymmärtäneet jo elokuun lopulla, että yritysten täytyy hankkia CE-merkinnät, en ollut henkilökohtaisesti onnistunut sisäistämään tätä havaintoa. En ollut pysähtynyt ajattelemaan, minkälaisen muutoksen CE-merkit tuovat koko rakennustuoteteollisuudelle sekä erityisesti yksittäisille valmistajille. Jostain syystä ai-noastaan oletin, että yritykset ovat lievästi kiinnostuneita hankkimaan tuotteilleen CE-merkinnät. Ajattelin, että ehkä pystymme lisäämään CE-merkinnät Mikroprojekti-palvelumme yhteyteen ja tätä kautta hankkimaan muutaman uuden asiakkaan.

Sen lisäksi, että emme olleet ymmärtäneet CE-merkintöjen tarjoamaa potentiaalia yri-tyksemme kannalta, olimme ymmärtäneet väärin standardien asettamat vaatimukset valmistajille. Väärinymmärrys johtui oikeastaan siitä, että luulimme, että CE-merkin vaatimukset esitetään koko standardissa.¹⁷ Todellisuudessa CE-merkinnän voi kiinnittää sen jälkeen, kun tuote on standardin liitteen ZA-mukainen, missä osa standardista raja-taan CE-merkinnän ulkopuolelle. Virheen kautta olin arvioinut yhdeltä asiakkaalta mahdollisesti saatavan toimeksiannon koon noin 3-5 kertaa liian suureksi siihen nähden, mitä se todellisuudessa oli.

Kenttä

- Ei organisaatorakennetta
- Itseohjautuvaa toimintaa
- Ei kuvaa CE-merkintöjen potentiaalista

4.1.3. Pääoma

Tässä vaiheessa yrityksellämme oli yksi iso etu kaikkiin muihin toimijoihin nähden – meillä oli käytössämme paljon vapaata aikaa. Olimme budjetoineet oman ajankäyttö-mme siten, että yrityksen pyörittäminen olisi täyspäiväistä toimintaa, mitä se ei kuiten-kaan todellisuudessa ollut. Jarkolla ja minulla olikin käytettävissä muutamaa asiakasta-paamista sekä Jarkon yksittäisiä työpäiviä lukuunottamatta noin 30 – 40 tuntia viikossa henkilöä kohden pelkästään CE-merkintöjen opiskeluun, koska meillä ei ollut silloin mitään muutakaan tekemistä.

Taloudellisesti yrityksemme tilanne oli kuitenkin erittäin heikko. Olimme perustaneet yrityksemme pienimmällä mahdollisella alkupääomalla, joka sallitaan lainsäädännön puolelta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että perustamismenojen jälkeen yrityksemme ti-

¹⁷ Ehkä kaikkein surullisinta koko CE-merkintöjen väärinymmärryksessä on se, ettem-me ymmärtäneet standardeja kunnolla ennen lokakuuta. Työskentelimme siis lähes kaksi kuukautta ymmärtämättä konsultoimaamme asiaa kokonaan.

lillä on ollut parhaimmillaan toukokuun loppupuolella 2150 euroa ja elokuun lopulla ei edes sitä. Taloudellinen tilanteemme ei myöskään ollut nopeasti parantumassa, koska olimme myyneet ainoan käynnissä olevan projektimme referenssiksi, jolloin emme tulisi hyötymään siitä taloudellisesti senttiäkään. Taloudellisen tilanteemme takia meillä ei ollut varaa sijoittaa rahaa yhtään mihinkään. Pystyimme ainoastaan teettämään kaikkein tärkeimmät markkinointimateriaalit sekä maksamaan bensarahat (11 snt/km) asiakasta-paamisista, jolloin menimme Jarkon autolla.

Sen lisäksi, että taloudellinen tilanteemme oli erittäin heikko, meillä ei ollut myöskään yhtään sosiaalista Pääomaa. Kukaan meistä ei ole ikinä ollut teollisuuden palveluksessa, joten me emme tunteneet ketään yhdestäkään yrityksestä. Meidän ainoa referenssimme oli yksi projekti, mutta siinäkin asiakkaanamme oli pieni ja tuntematon konepaja. Tämän lisäksi Jarkon ja minun vanhemmat ovat töissä valtiolla, joten emme pystyneet edes tätä kautta saamaan yksittäisiä projekteja referensseiksi. CE-merkkeihin keskittyminen ei olisi myöskään ratkaissut ongelmiamme, koska olisimme olleet täysin samassa tilanteessa kuin aikaisemmin Mikroprojekti-palvelumme kohdalla eikä meillä olisi yhtään sosiaalista Pääomaa.

Ainoa ero CE-merkeissä Mikroprojekti-palveluun olisi se, että meillä olisi suoria kilpailijoita. Emme enää pystyisi toimimaan täysin vapaasti markkinoilla. Suomessa on tällä hetkellä muutama suurempi sekä hieman alle kymmenen pienempää tuotetestaukseen ja sertifiointiin keskittyvää yritystä, joista kaikki tarjoavat käytännössä identtisen loppu-tuotteen/-palvelun eli CE-merkin. Vaikka olimme jo elokuun lopulla jollain tasolla tiedostaneet kilpailun olemassa olon CE-merkeissä, en ollut henkilökohtaisesti oikein sisäistänyt sitä.

Pääoma

- Paljon aikaa käytettävissä
- Ei taloudellista Pääomaa
- Ei sosiaalista Pääomaa
- Dominoitavassa asemassa CE-merkeissä

4.2. Markkinapotentiaalin ymmärtäminen ja alun innostus

Syyskuun alkupuolella olimme Jarkon kanssa käyttäneet yhteensä hieman yli kaksi viikkoa CE-merkkien, lainsäädännön sekä yksittäisten kiinnostavien tuotestandardien opetteluun. Tänä aikana emme olleet enää valmistelleet tai lähettäneet uusia esityksiä potentiaalisille asiakkaillemme. Vaikka opiskelu ei ollut täyspäiväistä, olin omasta mielestäni saanut edellisten viikkojen aikana erittäin hyvän yleistiedon CE-merkeistä ja tunsin itseni luottavaiseksi omien tietojeni suhteen. Uskoimme Jarkon kanssa olevamme valmiit aloittamaan asiakkaiden hankinnan CE-merkkien osalta. Tunsimme, että hank-

kimamme tietotaidon avulla pystyimme toimimaan tarpeeksi vakuuttavasti mahdollisessa asiakastapaamisessa ja tätä kautta hankkimaan uusia toimeksiantoja.¹⁸

Olimme päätyneet rajaamaan, ehkä jopa osittain tiedostamattamme, suurimman osan standardeista meidän ensisijaisten kohdemarkkinoiden ulkopuolelle. Tässä vaiheessa käytimme rajausperusteena ilman sen suurempaa pohdintaa neljää kriteeriä. Ensimmäiseksi standardin sekä sen käsittelemän tuoteryhmän täytyi ”tuntua” hyvältä.¹⁹ Toiseksi kohdemarkkinoihin kuuluvan tuoteryhmän tuli kuulua standardien AoC-luokka 4:ään, jolloin pystyisimme hoitamaan kaikki CE-merkintään kuuluvat toimenpiteet itsenäisesti ilman ulkopuolisia testilaitoksia. Kolmanneksi standardin tulisi olla tarpeeksi yksinkertainen, jotta meidän ei tarvitsisi tehdä merkittäviä laiteinvestointeja ja osaisimme suorittaa määrättyt testit itsenäisesti. Neljänneksi Suomessa täytyi olla useita standardiin kuuluvia tuoteryhmiä valmistavia yrityksiä.²⁰

Alustavan standardien ja potentiaalisten asiakkaiden kartoituksen jälkeen olimme tunnistaneet muutamia meidän kannaltamme kiinnostavia tuoteryhmiä sekä niitä valmistavia suomalaisia yrityksiä. Uskoin myös, että olimme löytäneet ensimmäisen potentiaalisen asiakkaamme Yritys A:n, joka vaikutti meidän kannaltamme lähes täydelliseltä: (i) he valmistivat omien sivujensa mukaan kolmea yksinkertaista AoC 4 –luokkaan kuuluvaa tuotetta, (ii) heidän toimintansa oli taloudellisesti kannattavaa, (iii) he olivat vähen-

¹⁸ Olen vieläkin joskus hieman epävarma asiakastapaamisissa, jos en ole täysin varma asiastani. Asetelma on erityisen voimakas silloin, jos joudumme myymään pelkästään yleistä konsultointia, eikä meillä ole esittää mitään konkreettista ratkaisua tai pakettia. Uskon, että tämä johtuu hyvin pitkälle muodollisen pätevyyden puutteesta sekä yrityksemme tuntemattomuudesta asiakkaan silmissä. Asiakastapaamisissa pyrin osoittamaan, että tiedämme Jarkon kanssa lähes kaikesta kaiken ja tätä kautta vakuuttamaan heidät antamaan meille toimeksiantoja. Nykyään (maaliskuu 2013) tilanne on hieman helpottanut, koska voimme jossain määrin vedota referensseihin ja tätä kautta saada uskottavuutta.

¹⁹ Tätä kriteeriä on hankala tarkentaa, koska ”hyvyys” on hyvin subjektiivinen käsite. Minulle se henkilökohtaisesti kuitenkin tarkoittaa, että pystyn ”ymmärtämään” tuotteen sekä sen toimintaperiaatteen. Käytännössä tämä tarkoittaa kosketeltavaa sekä mekaanista tuotetta. Pelkästään ”hyvyyden” kriteerin hyödyntäminen rajasi paljon muun muassa kemian teollisuuden tuotteita potentiaalisten kohdemarkkinoidemme ulkopuolelle.

²⁰ Erityisesti toinen sekä kolmas kriteeri aiheuttivat myöhemmässä vaiheessa eniten päänvaivaa, mitä emme vielä osanneet tässä vaiheessa ennakoida. Jouduimme myöhemmin luopumaan oikeastaan kaikista muista paitsi neljännestä kriteeristä. Diplomi työn kirjoitushetkellä (helmikuu 2013) keskustelimme muun muassa kemikaaleja valmistavan yrityksen kanssa yhteistyön aloittamisesta sekä olemme aloittaneet yhteistyön AoC-luokka 1:n tuotteita valmistavan yrityksen kanssa.

täneet työntekijöidensä määrää sekä (iv) heidän toimitilansa eivät sijainneet meidän kannaltamme liian kaukana. Kolme ensimmäistä kriteeriä kasvattivat arvioni mukaan todennäköisyyttä sille, että he tarvitsisivat meidän palveluamme ja neljäs tarkoitti ettei meidän tarvitsisi Jarkon kanssa käyttää koko päivää matkustamiseen.

10.9.2012 Sähköposti Jarkolle

[Soitin Yritys A:n tuotekehityspäällikölle, mutta] ei vielä sovittu varmaksi tapaamista ku se [toimitusjohtaja] ei ollu [tänään] toimistolla, mut oli ERITTÄIN kiinnostunut puhelimessa noista ce-merkkien testeistä.

Vaikka innostuksemme CE-merkintöjen potentiaalia kohtaan oli kasvanut tasaisesti jo niiden opettelun aikana, puhelun jälkeen aloin todella uskoa CE-merkintöjen potentiaaliin. Minulle alkoi tulla sellainen tunne, että ehkä CE-merkinnöillä todella on kysyntää.²¹ Innostuksen ohella olin kuitenkin hieman huolissani mahdollisesta tapaamisesta, koska meidän tulisi osata aivan kaikki CE-merkeistä, standardeista ja heidän tuotteistaan. Tapaamisessa meille ei enää riittäisi pelkän yleistiedon tai yksittäisten faktojen osaaminen, vaan tarvitsisimme asiakkaan näkökulmasta konkretiaa: suoria vastauksia, toimintasuunnitelman sekä hinnoittelun.

Päätimme Jarkon kanssa, että meidän on parempi valmistautua huolellisesti ensimmäiseen tapaamiseemme ja tätä kautta nostaa onnistumisen todennäköisyyttä. Koimme, ettei meillä ollut varaa menettää yhtään potentiaalista asiakasta pelkästään sen takia, että menisimme tapaamiseen puolivalmistautuneena. Käytännössä päätös tarkoitti, että lykäsimme kaikkien uusien asiakkuuksien hankintaa sen verran, että pystyisimme valmistautumaan huolella tulevaan tapaamiseemme opiskelemalla kaikkien heidän valmistamiensa tuoteryhmien standardit ulkoa.²² Samalla kun valmistauduimme tapaamiseen, odotin malttamattomasti kuulevani Yritys A:n tuotekehityspäälliköstä. Olihan hän lu-

²¹ Minulla on paha, tai joissain tapauksissa mahdollisesti hyvä, tapa innostua asioista erittäin nopeasti. Saatan innostua aivan pienestä ideasta ja käyttää useita tunteja tai päiviä sen parissa. Toisaalta saatan myös menettää mielenkiintoni asiaa kohtaan lähes yhtä nopeasti kuin sen sain. Tässä tapauksessa oli kyse aivan samasta asiasta, kun innostuin nopeasti hyvin pienestä onnistumisesta.

²² Tässä vaiheessa vielä luulin, että yritysten edustajat olisivat erittäin hyvin tietoisia CE-merkinnöistä sekä standardien asettamista vaatimuksista. Oletin vähintään, että he olisivat silmäilleet heidän valmistamiaan tuotteita koskevat standardit ja olisivat tietoisia vaadittavista toimenpiteistä. Tästä syystä oletin, että meidän tulisi osata standardin kaikki asiat ulkoa, jotta tietäisimme heitä enemmän CE-merkeistä. Tämä osoittautui myöhemmin täysin turhaksi peloksi. Todellisuudessa merkittävä osa pienistä ja keskisuurista yrityksistä tiesi ainoastaan hyvin yleisellä tasolla muutamia yksittäisiä asioita CE-merkinnöistä, mutta suurin osa ei ollut ikinä edes nähnyt standardia.

vannut puhelumme aikana olla minuun päin yhteydessä heti, kun olisi ehtinyt puhua yrityksen toimitusjohtajalle.

Koin kuitenkin ensimmäisen oikean pettymyksen CE-merkkien suhteen kahden seuraavan viikon aikana, kun tuotekehityspäällikkö ei ollutkaan minuun yhteydessä. Pelkästään se, ettei hän soittanut minulle ei haitannut minua vielä niin paljoa, mutta minua harmitti suunnattomasti, kun en itse saanut häntä kiinni puhelimitse tai sähköpostilla lukuisista yrityksistäni huolimatta.²³ Aloin tässä vaiheessa itsekseni hieman kyseenalaistamaan CE-merkintöjä, mutta en kuitenkaan halunnut vielä antaa periksi, koska Mikro-projekti-palvelumme myynti ei olisi ollut yhtään helpompi vaihtoehto. Ainakin CE-merkeissä meillä oli tarjota potentiaalisille asiakkaillemme konkretiaa.

Valmistautuessamme tapaamiseen olimme Jarkon kanssa havainneet, että yksi Yritys A:n tuoteryhmistä (Tuoteryhmä 1) vaikutti meidän kannaltamme erityisen mielenkiintoiselta. Sen lisäksi, että tuoteryhmä kuului AoC-luokka 4:een, tuotestandardi oli erittäin selkeästi kirjoitettu²⁴ sekä siinä esitetyt testit olivat suhteellisen yksinkertaisia.²⁵ Tämän lisäksi olin löytänyt erittäin nopealla selvityksellä kaksi uutta Tuoteryhmä 1:ä valmistavaa suomalaista yritystä. Päätimme Jarkon kanssa, että samalla kun jatkan Yritys A:n tuotekehityspäällikön tavoittelemista, aloittaisin pikkuhiljaa lähestyä kahta muuta Tuoteryhmä 1:tä valmistavaa yritystä. Ajattelin, ettei meidän kannata kuitenkaan sopia kuin yksi tapaaminen kerrallaan, koska tällä tavoin pystyisimme minimoimaan tappiot ja oppimaan mahdollisista virheistä. Käytännössä sopimalla ainoastaan yksi tapaaminen kerrallaan, meillä olisi tarvittaessa aikaa miettiä palvelumme rauhassa uudestaan, emmekä menettäisi kaikkia potentiaalisia asiakkaita yhden virheen takia.

²³ Tässä vaiheessa en vielä ymmärtänyt sitä, että me emme palvelumme kanssa olleet yleensä ensimmäisenä asiakkaan mielessä ja joskus he vain unohtivat tällaiset asiat muiden kiireidensä johdosta. Elin vielä siinä uskossa, että yritysten edustajat vastaavat aina puheluihin tai vähintään soittavat takaisin. Suhtauduin vielä näihin aikoihin hyvin henkilökohtaisesti tällaisiin asioihin ja pidin esimerkiksi puheluun tai yhteydenotto-pyyntöön vastaamattomuutta henkilökohtaisena loukkauksena minua kohtaan.

²⁴ Jotkut standardit ovat erittäin vaikealukuisia sekä hankalia ymmärtää ja tämä oli siinä suhteessa poikkeus. En muista missään vaiheessa tähän päivään mennessä lukeneeni yhtään yhtä selkeää standardia.

²⁵ Myöhemmin yksi testeistä aiheutti lievää unettomuutta, kun havaitsin etten ollutkaan katsonut tuotestandardia tarpeeksi tarkkaan. Olin olettanut, että kaikki testit ovat helpokoja ja hoidettavissa itse rakennettavien laittein. Kuitenkin lokakuussa minulle selvisi, että yhteen testiin tarvittaisiin mittari, joka maksaisi Suomesta tilattuna noin 1000 euroa.

Päätin kuitenkin olla alustavasti yhteydessä ensimmäiseen asiakasrekisterissämme olevaan asiakkaaseen sähköpostitse ja hieman kartoittaa heidän kiinnostustaan CE-merkeistä.

25.9.2012 klo 11:52:46 Sähköposti Yritys B:n tuotekehityspäällikölle

Hei [xxx]!

Onko teillä tarvetta tehdä ce-merkkeihin tarvittavat [Tuoteryhmä 1:n] tuotetestaukset?

Pystymme tekemään puolestanne kaikki tarvittavat testit kustannustehokkaasti ja joustavasti.

25.9.2012 klo 13:52:18 Tuotekehityspäällikön vastaus

kyllä kiinnostuin ja voisimme sopia tapaamista täällä meillä. Milloin Teille sopisi? Laita pvm. ehdotuksia niin lyödään lukkoon joku pvm.

En osannut odottaa tämänkaltaista vastausta ja olin erittäin yllättynyt herättämästäni kiinnostuksesta sekä Yritys B:n tuotekehityspäällikön osoittamasta innostuksesta meitä kohtaan.²⁶ Onnistumisen tuomasta itsevarmuudesta sekä osittain puhtaasta yllätyksestä johtuen unohdin kaiken varovaisuuden ja sovin saman tien ensimmäisen tapaamisemme CE-merkkeihin liittyen. Minulle alkoi taas tulla sellainen tunne, että ehkä jonkinlaiselle CE-merkintöihin liittyvälle palvelulle olisikin kysyntää. Innostustani lisäsi myös se, että loppuviikosta sain Yritys A:n tuotekehityspäällikön puhelimitse kiinni ja sovimme tapaamisen myös heidän kanssaan.

Kolmen päivän aikana olin ollut yhteydessä kahteen yritykseen, joista molemmista oltiin erittäin kiinnostuneita palvelustamme. Meille ei ollut koskaan tapahtunut Mikroprojekti-palvelun osalta mitään vastaavaa! Aikaisemmin olin saanut soittaa noin 10 – 15 yritykseen jokaista sopimaani tapaamista varten. Vaikka olin iloinen tapaamisista sekä herättämästäni kiinnostuksesta, ymmärsin, että emme kuitenkaan saisi pelkillä tapaamisilla potentiaalisista asiakkaista maksavia asiakkaita. Olimme esimerkiksi aikaisemmin saaneet 11 tapaamisen perusteella sovittua yhden projektin, enkä ajatellut tämän poikkeavan merkittävästi aikaisemmasta.²⁷

Vaikka aloimme omasta mielestämme osata Tuoteryhmä 1:n standardin riittävän hyvin, meillä oli vielä Jarkon kanssa useita ongelmia palvelumme osalta ratkaistavana ennen

²⁶ Aikaisemmin olen joutunut perustelemaan potentiaalisille asiakkaille puhelimessa Mikroprojektipalvelumme etuja pitkän aikaa, ennen kuin he ovat edes suostuneet tapaamaan meitä. Minulla ei ollut mitään tavoitteita tämänkään sähköpostin suhteen ja sen ainoana tarkoituksena oli toimia seuraavana päivänä soitettavan puhelun tukena.

²⁷ Saimme myöhemmin sovittua toisen projektin näiden tapaamisten perusteella.

tapaamisia. Ensimmäiseksi meillä ei vieläkään ollut mitään todellista palvelua, joista tarjoaisimme yrityksille. Vaikka olin puhelimessa ja sähköpostitse puhunut CE-merkeistä sekä meidän ”palvelustamme”, en ollut koskaan ollut erityisen yksityiskoh- tainen. Emme olleet yksinkertaisesti vielä miettineet palveluamme konkreettisella tasol- la, vaan aikamme oli mennyt yleisten asioiden opiskeluun. Toiseksi meillä ei myöskään ollut kuvaa palvelumme hinnoittelusta. Hinnoitteluongelmaa pahensi kokemuksemme puute ja se, ettei meillä ollut mitään kuvaa miten arvokkaita olisimme potentiaalisille asiakkaillemme. Emme olleet tietoisia esimerkiksi kuinka paljon pystyisimme laskutta- maan työstämme ja kuinka paljon potentiaaliset asiakkaat olisivat valmiita maksamaan meidän palveluksistamme. Toisin sanoen emme olleet tietoisia mitä tarjoaisimme seu- raavan viikon asiakastapaamisessa ja mihin hintaan.

Päätimme Jarkon kanssa ratkaista ongelmat ja laatia kohdennetun asiakasesityksen en- nen ensimmäistä tapaamistamme Yritys A:n kanssa. Tavoitteenamme oli saada ainakin ulkopuolisesti mahdollisimman konkreettinen paketti sekä selkeä toimintasuunnitelma, jonka ympärille voisimme rakentaa tapaamisemme. Ajattelin, että voisimme sitten myöhemmin miettiä yksityiskohtaisen käytännön toteutuksen. Käytimmekin seuraavien päivien aikana huomattavasti aikaa pelkästään palvelumme miettimiseen, hinnoitteluky- symyksen ratkaisuun sekä esityksen tekemiseen. Tarkoituksenamme oli lähes kaikin mahdollisin keinoin pyrkiä vakuuttamaan Yritys A: tuotekehityspäällikkö meidän asian- tuntijuudestamme. Halusimme, että meistä välittyä osaaminen sekä luotettavuus nuores- ta iästämme huolimatta.²⁸

²⁸ Jarkon ja minun kokemuksen puute työelämästä näkyi ensimmäistä kertaa konkreetti- sesti palvelumme hinnoittelussa. Olimme omasta mielestämme tehneet hyvän ja asian- tuntevan esityksen, jossa käsitelimme CE-merkintöjä asiakkaan näkökulmasta. Onneksi kuitenkin päätin käydä ensimmäistä kertaa kokeilemassa pitchausta ystäväni luona (hän toimi erään pienen tamperelaisen yrityksen toimitusjohtajana), jotta saisimme rehellisen palautteen esityksestämme. Ajattelimme, että olisi parempi epäonnistua nyt, minkä jäl- keen voisimme vielä tarvittaessa kehittää palveluamme tai esitystämme. Pitchaukseni jälkeen ystäväni totesi, että vaikka esityksemme oli vakuuttava, hinnoittelumme oli kaikkea muuta paitsi tätä. Olimme hänen mielestään hinnoitelleet itsemme täysin ala- kanttiin, emmekä olleet osanneet arvioida omalle työllemme edes hintaluokkaa oikein. Hinnoitteluamme varten olimme laskeneet arvioidut tunnit, joita kerroimme halutulla tuntiveloituksellamme. Kuitenkin lyhyen keskustelun jälkeen olimme tehneet palve- lumme hinnoittelun näkökulmasta pieniä muutoksia sekä täysin uudet hinnat. Hinnat nousivat puolen tunnin aikana noin 400% alkuperäisistä. Hauskinta tässä sinänsä on se, että kun laskimme alkuperäistä hintaa, Jarkko ja minä tosissamme uskoimme, että noin 25 euroa tunnissa olisi sopiva korvaus työstämme.

Tapaamisemme Yritys A:n luona meni mielestämme lähes täydellisesti, vaikka hieman jännitin ennen ensimmäistä tapaamista enkä oikein tiennyt mitä odottaa. Osasimme Jarkon kanssa vastata kaikkiin heidän esittämiinsä kysymyksiin, pystyimme antamaan konkreettisen toimintasuunnitelman sekä olimme muutenkin erittäin asiantuntevia. Pysyin sanomaan tapaamisen jälkeen, että tuotekehityspäällikkö sekä toimitusjohtaja olivat erittäin kiinnostuneita tarjoamastamme palvelusta.

Kävellessämme tapaamisesta autolle en meinannut malttaa olla juhlimatta parkkipaikal-
la. Onneksi pystyin kuitenkin hillitsemään itseäni sen verran, että Jarkko sai ajettua au-
ton mutkan taakse ennen tuuletuksia. Ensimmäistä kertaa minulla alkoi olla konkreetti-
sia todisteita siitä, että voisimme saada CE-merkeistä yrityksellemme kunnollista sekä
tuottavaa liiketoimintaa. Aloin jo kuvitella mitä kaikkea pystyisimme tekemään ja sai-
simme aikaan seuraavaan heinäkuuhun mennessä. En olisi millään halunnut odottaa ko-
konaista viikkoa ennen seuraavaa tapaamista Yritys B:n luona. Minulla oli hyvä tunneti-
la enkä halunnut hidastaa.

2.10.2012 Päiväkirja

*Tänään oli ensimmäinen tapaaminen [Yritys A:n luona]. Tapaaminen
meni erittäin hyvin ja nyt on hyvät fiilikset... todennäköisesti saadaan
myytyä paketti jollain 10 000 eurolla. Tästä tämä lähtee!*²⁹

Onnistuneen tapaamisen jälkeen aloimme Jarkon kanssa myös miettimään ensimmäistä
kertaa kevään 2012 jälkeen yrityksemme tulevaisuutta pidemmällä kuin viikon tai kah-
den aikajänteellä. Vaikka en ollut oikeastaan koskaan kuvitellut Tuoteryhmä 1:n valmis-
tajien riittävän erityisen pitkäksi aikaa, aloimme Jarkon kanssa näihin aikoihin tiedostaa
uusien tuoteryhmien tarpeen yrityksemme näkökulmasta. Ymmärsimme, että meidän
tulisi löytää uusia tuoteryhmiä ja standardeja, joiden kautta pystyisimme hakemaan kas-
vua sekä uusia asiakkaita.³⁰

Ryhdyimme myös alustavasti ensimmäistä kertaa miettimään toimintaamme ja sen or-
ganisointia, minkä pääasiallisena tarkoituksena oli lisätä työtehoaamme sekä välttää pääl-

²⁹ Tapaamisesta sain Jarkon kanssa erittäin paljon kaivattua itsevarmuutta osaamistam-
me sekä palveluamme kohtaan. Tapaamisemme jälkeen päätimme muun muassa korot-
taa palvelustamme pyydettävää hintaa 36% aloitusmaksun, 16% yksittäisen tuotteen tes-
tauksen sekä 67% dokumentoinnin osalta.

³⁰ Minulle ei vielä todellisuudessa selvinnyt kasvuun liittyvien ongelmien laajuus vielä
vähään aikaan. Näihin aikoihin uskoin, että muiden tuoteryhmien kohdalla asiakkaiden
hankinta olisi aivan yhtä helppoa kuin Tuoteryhmässä 1 oli tähän menneessä ollut. Ha-
vaitsin ongelmien laajuuden kunnolla vasta marraskuussa, kun ryhdyin täydellä teholla
olemaan yhteydessä muita tuoteryhmiä valmistavien yritysten edustajiin.

lekkäistä työtä. Aikaisemmin olimme saattaneet tuhlaa yhden standardin opiskeluun useita päiviä pelkästään olettamalla, että yrityksillä olisi tarvetta standardin piiriin kuuluvien tuotteiden CE-merkintäpalvelulle. Halusimme kehittää menetelmän, jonka avulla voisimme nopeasti käydä useita standardeja läpi sekä kartoittaa niiden markkinapotentiaalin.³¹ Tämän lisäksi olimme myös tehneet paljon päällekkäistä työtä. Vaikka työskentelimme Jarkon kanssa yhdessä lähes joka päivä, olimme silti toimineet hyvin pitkälle itseohjautuvasti –teimme molemmat vähän mitä milloinkin meille tuli mieleen. Olimmekin samalla tehneet toistemme kanssa samoja asioita sekä tutkineet samoja standardeja.³²

2.10.2012 klo 17:22 – Sähköposti Jarkolle

pitää ruveta vähän miettiä tässä, et mihin kaikkiin standardeihin/tuotteisiin kannattaa levittäytyä. Noista [Tuoteryhmä 1:n tuotteita valmistavista yrityksistä] on realistisesti saatavilla noin 2-5 asiakasta...

ainakin [Tuoteryhmä 2] ois yksi mahdollisuus, ja niitä itseasiassa [sic] valmistaa aika moni Yritys Suomessa. Mut sit siellä hEN:ssä on myös muita mielenkiintoisia tuotteita, joita vois tutkia... ne vois tehdä sillee, et eka nopeesti kattoo standardin yleisesti (ei tuhlaa nii paljo aikaa ku [standardiin xxx]) ja sit soittaa jollekkin yritykselle et onko niillä tarvetta/kiinnostusta. Sit vasta tutustuisi paremmin siihen standardiin.

2.10.2012 klo 20:34 – Sähköpostilla Jarkon vastaus

Joo vois tällä viikolla katella niitä. Siellä näyttäis nopealla vilkaisulla olevan kaikkee wc pöntöistä aina sälekaihtimiin asti AOC 4 luokassa.

Sen lisäksi, että aloimme organisoimaan ja systematisoimaan toimintaamme, saimme vielä saman viikon perjantaille loistavia uutisia, kun sain sovittua uuden tapaamisen Yritys C:n tuotekehityspäällikön kanssa. Pikaisen puhelinkeskustelun aikana sain sellai-

³¹ Jarkko oli esimerkiksi käyttänyt melkein yhden kokonaisen henkilötyöviikon erään Yritys A:n tuoteryhmän standardin opetteluun sekä testien selvittämiseen. Tapaamisessa meille kuitenkin selvisi ensimmäisen viiden minuutin aikana, ettei kukaan enää oikeasti valmista kyseisiä tuotteita Suomessa. Sen sijaan he ja kaikki muut suomalaiset yritykset tilaavat kyseisen tuoteryhmän tuotteet muualta ja ainoastaan liittävät tuotteeseen oman tuotemerkinsä. Käytännössä olisimme pystyneet pienellä organisoinnilla tai yhdellä puhelinsoitolla saamaan tämän selville sekä säästämään viikon työpanoksen.

³² Tässä vaiheessa CE-merkintöjen opiskelun päällekkäisyydestä saattoi kuitenkin olla jopa enemmän hyötyä kuin haittaa, vaikka en sitä tällöin ymmärtänyt. Opiskelemalla samoja standardeja pystyimme vähentämään virheiden määrää vertaamalla mielipiteitämme sekä tätä kautta oppimaan uutta toisiltamme.

sen kuvan, että hekin ovat erittäin kiinnostuneita meidän palvelustamme. Ensimmäinen ”oikea” viikko CE-merkintöjen parissa ei olisi voinut mennä kannaltamme yhtään paremmin, ja tulevaisuus alkoi vaikuttaa erittäin positiiviselta.

09.10.2012 – aamu Päiväkirja

Matkalla [asiakastapaamiseen Yritys B:n] luokse soitin [Yritys A:lle viime viikon tapaamisesta] ja sieltä sanoivat, että eivät halua lähteä meidän kelkkaan. [Hän vain totesi, että saavat CE-merkit joltain alihankkijalta.]

Kerralla hyvä fiilis muuttui aivan paskaksi ja epävarmaksi. Rupesi tulemaan fiilis autossa, että ehkä tämä ei olekaan niin helppo/hyvä idea kuin oletettiin.³³

Onneksi saapuessamme Yritys B:n tehtaalle, olin saanut suurimman osan pettymyksen viemästä itsevarmuudestani takaisin ja yrityksemme tulevaisuuden kannalta tuhoiset ajatukset hälvenivät. Tilannetta paransi ensisijaisesti se, että Yritys B:n tuotekehityspäällikkö vaikutti erittäin ystävälliseltä henkilöltä. Sen lisäksi, että koimme olevamme tervetulleita, standardin opiskelu alkoi näkyä tapaamisessa vakuuttavuutena ja ammattitaitona. Aloimme käyttäytyä kuin konsultit. Pystyimme heti alusta alkaen antamaan muutamiin hänen esittämiinsä kysymyksiin suorat ja ehdottomat vastaukset, sekä tätä kautta positiivisesti erottumaan eduksemme. Kaiken valmistautumisen ja suunnittelun johdosta meillä oli tarjota ratkaisuja ja pystyimme esittämään konkreettisen projektisuunnitelman sekä muun muassa lopullisen hintalapun koko projektille.

09.10.2012 – ilta Päiväkirja

³³ En pystynyt ymmärtämään, mistä heidän päätöksensä johtui. Tapaamisessa he olivat sanoneet valmistavansa kaikki Tuoteryhmä 1:n tuotteet itse ja kaikki oli muutenkin mennyt lähes täydellisesti. Heidän reaktioidensa perusteella olin käytännössä varma, että saisimme heiltä sopimuksen. Nyt he kuitenkin sanoivat saavansa CE-merkin ilmaiseksi joltain heidän alihankkijaltaan.

Jos en olisi ollut juuri silloin istunut autossa asiakasesityksemme materiaalit valmiiksi tulostettuna, olisin aivan varmasti muuttanut hinnoitteluumme takaisin aikaisemmalle tasolle tai jopa tätä alemmaksi. Muistan vieläkin sen sairaan tunteen ja väännön vatsassani, kun pistin puhelimeni takaisin taskuuni ja jatkoimme Jarkon kanssa matkaa kohti tapaamistamme. Yhtäkkiä euforinen tunne muuttui syväksi epävarmuudeksi. Tässä vaiheessa minun ensimmäisenä tavoitteenani oli saada ensimmäinen asiakas, ja olin valmis hyvinkin radikaaleihin toimiin tämän varmistamiseksi. Mielessäni kävi jopa, että voisimme antaa ensimmäisen sopimuksen lähes ilmaiseksi, jotta saisimme ensimmäisen referenssin CE-merkeistä.

Tunteet kääntyivät [Yritys B:n] vierailun jälkeen 180°... taas on aivan loistava filis, koska tapaaminen meni aivan loistavasti! Nyt odottamaan seuraavaa vaihetta, joka on mikä??? Vielä bonuksena koko [...]keissistä on se, että ne olivat jo tehneet kaikkein monimutkaisemman [...] testin itse, jolloin meidän ei tarvitse tehdä sitä.

Vaikka olin taas euforisessa tilassa ajaessamme takaisin Tampereelle, todellisuus alkoi illan aikana palata mieleeni. Ensimmäiseksi, vaikka tuotekehityspäällikkö oli suullisesti luvannut meille projektin, ei meillä ollut vielä esittää kirjallista sopimusta. Olin tähän mennessä oppinut, että puhe on halpaa ja projektia kannattaa juhlistaa vasta sen jälkeen, kun meillä on sopimuksessa asiakkaan nimi. Toiseksi olimme antaneet tuotekehityspäällikön ymmärtää, että meillä on jo kaikki tuotteiden testausta sekä projektia varten tarvittavat laitteet ja tilat valmiina. Todellisuudessa meillä ei kuitenkaan ollut käytännössä mitään. Meillä ei ollut testitiloja, toimistoa tai mitään testeihin vaadittavia laitteita. Tähän mennessä olimme ainoastaan katsoneet standardia sillä silmällä, että suurin piirtein tiesimme, miten testit täytyy tehdä ja mitä laitteita niissä tarvitaan.³⁴

Epävarmuus kuitenkin katosi nopeasti sen jälkeen, kun Yritys B:n tuotekehityspäällikkö soitti minulle kertoakseen, että he haluavat hankkia CE-merkit meidän avullamme.

11.10.2012 – Päiväkirja

[Yritys B:n tuotekehityspäällikkö] soitti ja sanoi, että he lähtevät meidän kelkkaan!!! Aivan uskomattoman hyvä filis! Ensimmäinen kunnon myynti ja projektin arvo joku 13 000e.

Puhelun aikana sekä sen jälkeen tunnetilani oli aivan sanainkuvailematon. Olimme tähän päivään mennessä toimineet yrityksenä jo noin viisi kuukautta saamatta aikaan todellista myyntiä. Onnistuminen tuli erittäin tärkeään kohtaan, ja se antoi kaivattua itsetuottamusta sekä uskoa tekemiseemme. Hyvänä lisänä pystyisin projektin päätyttyä kirjoittamaan heille oikean laskun, josta riittäisi tuloja yrityksemme tilille saakka. Puhelun

³⁴ Tässä vaiheessa mietimme vielä hyvinkin lapsellisesti, että emme välttämättä lainkaan tarvitsisi yrityksellemme testitiloja, vaan voisimme tehdä tarvittavat testit minun 35 m² kerrostaloyksiossä. Emme olleet Jarkon kanssa oikein sisäistäneet, mitä testit vaativat tai kuinka paljon latti tilaa testilaitteet sekä noin kymmenen testattavaa tuotetta vaativat. Ajattelimme, että voimme antaa testikappaleiden toimitusosoitteeksi ystäväni toimitilat, mistä voimme käydä hakemassa tuotteet pakettiautolla ja kantaa viidennessä kerroksessa sijaitsevaan yksiöni. Jälkikäteen voin todeta, että meillä olisi kyllä tullut ahdasta yksiössäni, kun olisimme vieneet sinne kolme eurolavaa Tuoteryhmä 1:n tuotteita sekä rakentaneet kaikki tarvittavat testilaitteet.

jälkeen minulle alkoi tulla taas sellainen olotila, että ehkä me sittenkin pystymme luomaan kannattavaa yritystoimintaa CE-merkkien ympärille.³⁵

Onnistumiset jatkuivat heti seuraavalla viikolla käydessämme Yritys C:n luona. Vaikka tapaaminen ei mennyt osaltamme yhtä hyvin kuin Yritys B:n luona, saimme tapaamisesta lisää uskoa tekemiseemme.

15.10.2012 – Päiväkirja

Tänään oli [Yritys C: tuotekehityspäällikön sekä toimitusjohtajan kanssa] tapaaminen, joka meni ihan hyvin... Päästiin taas tekemään hyvä vaikutus, varsinkin kun olivat jo selvästi selvittäneet CE-merkintäasiaa. Lupasivat tehdä tarvekartoitusta ja olla yhteydessä tämän kuun loppuun mennessä.

Ei varmaan saada tehtyä koko projektia kuten [Yritys B:lle], mutta rahakas keikka joka tapauksessa.

Minusta alkoi vaikuttaa siltä, että saisimme koko Yritys B:n projektin sekä hyvin todennäköisesti ainakin osan Yritys C:n projektista. Onnistumiset alkoivat kuitenkin kasata paineita investoida testilaitteisiin ja –tiloihin. Olimme taas tapaamisessamme antaneet Yritys C:n toimitusjohtajan sekä tuotekehityspäällikön ymmärtää, että meillä oli projektia varten kaikki investoinnit tehtynä. Istuessamme autossa matkalla takaisin Tampereelle päätimme Jarkon kanssa hetken mielijohteesta ryhtyä selvittämään toimitilojen hankkimisen mahdollisuutta. Emme kuitenkaan pohtineet asiaa sen enempää, vaan sovin kaksi toimitilojen näyttöä loppuviikolle.³⁶

Vaikka olimme syys-lokakuun aikana puoliaktiivisesti selvittäneet uusia potentiaalisia standardeja sekä tuoteryhmiä, meillä meni Tuoteryhmä 1:n osalta niin hyvin, että halu-

³⁵ Emme olleet Yritys F:n tapaamisen jälkeen enää olleet yhteydessä potentiaaliin asiakkaisiin Mikroprojekti-palvelun merkeissä. Olimme käytännössä panostaneet resursseja CE-merkkeihin, vaikka emme olleet sinänsä tehneet yrityksenä mitään virallista päätöstä asian suhteen. Mikroprojekti-palvelumme käytännössä vain jäi taka-alalle, missä se vieläkin on.

³⁶ Vielä tässä vaiheessa näiden näyttöjen tarkoituksena ei ollut meidän osaltamme niinkään etsiä vuokrattavaa toimitilaa, vaan ennemminkin kartoittaa hintoja sekä vapaiden toimitilojen tasoa. Uskoin vielä jollain tasolla, että pystyisimme hoitamaan kaikki lupauksiamme projektit kerrostaloyksistöistäni käsin, jolloin välttyisimme vuokraamasta toimitiloja. Tässä vaiheessa olin erittäin pelokas sijoittamaan yhtään yrityksemme varoja, koska pankkitilillämme oli ainoastaan noin 1 500 euroa. Pelkäsin, että kuukausittainen vuokra ajaisi meidät hyvin nopeasti konkurssiin, jos projekteissa menisi jotain vikaan.

sin olla yhteydessä kaikkiin valmistajiin ennen siirtymistä muihin tuoteryhmiin. Olin aivan innoissani Tuoteryhmä 1:n tarjoamasta potentiaalista. Uskoin, että keskittymällä yhteen tuoteryhmään kerrallaan pystyisimme keskittämään resurssimme sekä saamaan kaiken hyödyn irti mahdollisista referensseistämme.

16.10.2012 – Pääväkirja

Illalla sain vielä idean, että tätä palvelua voisi lähteä markkinoimaan Ruotsiin, jossa ollaan samassa tilanteessa. Siellä on myös vastaavia firmoja, mutta enemmän kuin Suomessa - pitää selvittää asiaa tarkemmin.

Kuitenkin ulkomaisten asiakkaiden hankinta jäi nopeasti taka-alalle sen jälkeen, kun tajusin, etten ollut Tuoteryhmä 1:n alustavassa selvityksessä huomannut useita merkittävän kokoisia kotimaisia valmistajia. Jostain syystä olin sokeutunut ensimmäisistä yrityksistä enkä ollut tehnyt alkuselvitystä kunnolla loppuun. Selvittäessäni asiaa uudestaan löysin melko nopeasti neljä uutta valmistajaa, jotka kaikki vaikuttivat potentiaalisilta asiakkailta. Ongelmaksi kuitenkin muodostui yritysten maantieteellinen sijainti, sillä suurin osa valmistajista sijaitsi yli viiden tunnin ajomatkan päässä Tampereelta, mikä aiheutti minusta meille logistisia ongelmia.³⁷ Jostain syystä en halunnut istua koko päivää autossa yhden tapaamisen takia ja sen sijaan päätin kokeilla ensimmäistä kertaa myydä palvelumme kokonaan puhelimen sekä sähköpostien välityksellä. En kuitenkaan ollut erityisen luottavainen tämän onnistumismahdollisuuksiin, koska emme olleet tehneet sitä koskaan aikaisemmin.

23.10.2012 – Pääväkirja

Eilen oli aika loistava päivä soittelujen suhteen. Olin yhteydessä useampaan kaukana sijaitsevaan firmaan... tarkoituksena ei sinänsä ollut myynti, vaan ajatusten herättäminen... Ihan mielenkiinnolla alkaa odottaa, et onnistuuko myynti tälle vai ei.

³⁷ Tämä on mielenkiintoinen muutos, jonka syitä on hankala tunnistaa. Aikaisemmin olimme Jarkon kanssa valmiita ajamaan minne päin Suomea tahansa tapaamaan potentiaalisia asiakkaita. Tällä hetkellä en kuitenkaan enää ollut valmis matkustamaan yhtä vuorokautta epävarman asiakkaan luokse. Aikaisemmin emme edes olleet harkinneet mahdollisuutta myydä palveluamme etänä, koska olimme tuntematon yritys. Kuitenkin nyt meillä oli mahdollisuus hyödyntää referenssiä yhdeltä Tuoteryhmän 1 tunnetuimmista valmistajista. Olin jotenkin saanut itsevarmuutta onnistuneiden tapaamisten jälkeen ja ehkä vähän ylpistynyt.

4.2.1. Habitus

Syyskuun puolivälin aikoihin olin vielä hieman epäileväinen CE-merkkien markkinapotentiaalin suhteen. Meillä ei ollut vielä tarpeeksi osaamista tai itseluottamusta laajamittaiseen potentiaalisten asiakkaiden kontaktointiin. Olinkin muodostanut käsityksen markkinapotentiaalista kolmelle asiakkaalle lähettämieni sähköpostien perusteella, ja näiden perusteella olin ainoastaan varovaisen luottavainen.

Käsitykseni markkinapotentiaalista muuttui kuitenkin hyvin nopeasti sen jälkeen, kun ryhdyin lähestymään Tuoteryhmä 1:n valmistajia. Muutaman hyvin pienen pettymyksen jälkeen sain nopeasti kolme peräkkäistä onnistumista, jotka välittömästi nostivat kuvaa CE-merkkien potentiaalista. Innostuksen vallassa sekä kriittisen ajattelun puutteen takia aloin muodostamaan erittäin positiivista kuvaa markkinoista. Aloin uskoa, että CE-merkit ovat helppoa liiketoimintaa eikä meidän tarvitse juurikaan nähdä vaivaa uusien asiakkaiden hankinnassa.³⁸

Onnistumiset heijastuivat suoraan tunnetilaani ja tekemiseen. Olin lokakuussa huomattavasti aikaisempaa määrätietoisempi ja aloin luottaa osaamiseemme ja tekemiseemme. Oikeastaan ensimmäistä kertaa aloin pitää meitä jollain tasolla oikeana yrityksenä.³⁹ Määrätietoisuuden kasvu vaikutti ensisijaisesti siihen, että olimme potentiaalisten asiakkaidemme suhteen hyvin päättäväisiä. Emme enää menneet altavastaajina asiakastapaamisiin, vaan kerroin suoraan puhelimessa ja tapaamisissa, mitä standardissa lukee, mitä se tarkoittaa heidän tapauksessaan ja millä tavalla me voimme auttaa heitä hankkimaan CE-merkit. Ero on kuin yöllä ja päivällä, jos syyskuun asiakastapaamisiamme verrataan aikaisempiin asiakastapaamisiimme, jolloin olimme Jarkon kanssa menneet enemmän tunnustelemaan ja tarkkailemaan kuin myymään. Onnistumisten jälkeen aloimme käyttäytyä enemmän kuin asiantuntijakonsultit. Tästä osaltaan muodostui itseään vahvistava positiivinen kierre, koska onnistumiset lisäsivät itseluottamusta, mikä puolestaan lisäsi onnistumisten todennäköisyyttä.

³⁸ Myöhemmin marraskuussa sain henkilökohtaisesti kokea, miltä puolestaan markkinapotentiaalin ylioptimistisen kuvan murtuminen käytännössä tuntuu.

³⁹ ”Oikea yritys” on vieläkin hieman hauska termi, koska en oikeastaan itse koskaan kutsu meidän yritystä sillä nimellä. Vieläkin puhun muista yrityksistä oikeina yrityksinä ja alitajuisesti viittaaan yritykseemme jonain muuna kuin ”oikeana” yrityksenä. En ehkä vieläkaan sisimmässäni usko siihen, että mitä me teemme on oikeaa työtä. Toisaalta ei minulla ole edes kuvaa oikeista töistä, koska työkokemukseni rajoittuu hyvin pitkälle yhteen kesään hengenpelastajana.

Onnistumisten kautta aloimme myös suunnitella sekä järjeistää toimintaamme aikaisempaa enemmän. Sen sijaan, että toimimme erittäin lyhyellä aikajänteellä, aloimme miettiä millä tavoin tekemisemme vaikuttaa muutamien viikkojen tai jopa kuukauden päähän. Suurimpana syynä tähän lienee se, että ensimmäistä kertaa pystyimme edes hyvin yleisellä tasolla näkemään tulevaisuutemme.⁴⁰ Aikaisemmin yrityksen pyörittäminen oli enemmän ollut päivittäistä selviämistä sekä seuraavan asiakkaan hakemista. Onnistumisten kautta rupesimme enemmän miettimään ”mitä meidän tulee tehdä nyt, jotta viikon, kahden viikon tai jopa kuukauden kuluttua voimme tehdä jotain muuta, mitä haluamme”.

Onnistumiset kuitenkin lisäsivät paineita saada aikaan jotain konkreettista. Tiesin ettemme pystyisi tekemään Yritys B:lle lupaamiamme testejä ilman testilaitteita. Lisäksi aloin lokakuun aikana uskoa, että meidän täytyisi myös hyvin todennäköisesti vuokrata toimitilat. Käytännössä investoinnit vaativat henkilökohtaisen lainan ottamista Jarkolta, koska yrityksemme pankkitilillä ei ollut rahaa käytännössä mihinkään. En kuitenkaan ollut vielä henkisesti valmis tekemään investointien vaatimia toimenpiteitä tai henkilökohtaisesti takaamaan yrityksemme lainaa.

Suurimpana syynä tähän lienee, etten sisimmässäni luottanut tarpeeksi toimintaamme. En uskonut, että pystyisimme tulevaisuudessa tekemään tarpeeksi myyntejä, joilla voisimme kattaa kuukausittaisen vuokran sekä muut juoksevat kulut. Toiminnan jatkaminen nykyisellä kulurakenteella houkutteli henkilökohtaisella tasolla, koska pystyisimme jatkamaan toimintaamme vielä yli vuoden ennen varojen loppumista. Tällöin minun ei tarvitsisi vielä pitkään aikaan myöntää epäonnistumista yrittäjänä. Juoksevien kulujen johdosta voisimme mennä konkurssiin muutamassa kuukaudessa, jos emme saisi enää uusia projekteja. Tämän lisäksi meille jäisi vielä Jarkolta henkilökohtaisesti taattu laina muistuttamaan epäonnistumisesta.

Ehkä pelkoa ruokki eniten kokemuksen puute onnistumisesta. Onnistuminen yrityselämässä oli minulle vielä erittäin uusi asia, ja kokemukseni rajoittui oikeastaan muutama yksittäiseen tapaukseen. Investointien tekeminen kuitenkin vaatii erittäin paljon luottamusta omaan tekemiseen sekä tulevaisuuteen. Juoksevien kulujen ottaminen tarkoittaa, että uskomme saavamme tällä hetkellä näköpiirissämme olevat projektit, joiden avulla pystymme kattamaan lyhyellä tähtämellä kaikki kulut sekä tulemme saamaan uusia projekteja, joista meillä vielä ei ole edes tietoa! Ajatus oli erittäin pelottava, ja en

⁴⁰ Tässä en sinänsä tarkoita tulevaisuuden ennustamista, vaan ennemminkin luottamusta tuntemattomaan tulevaisuuteen ja siihen, että tulevaisuus tuo mukanaan onnistumisia.

ollut aivan varma, että pystymme vaadittavaan suoritukseen. En ollut varma, onnistunko palvelumme myynnissä nyt ja tulevaisuudessa.⁴¹

Habitus

- Itseluottamuksen kasvu onnistumisten seurauksena
- Kasvanut luottamus tulevaisuuteen
- Suunnitelmallisuutta tekemiseen
- Pelko tehdä vaadittuja investointeja

4.2.2. Kenttä

Alun pientä epävarmuutta seurannut onnistumisten sarja kasvatti arviotani markkinapotentiaalista ylioptimistiseksi. Uskoin tosissani, ettei Tuoteryhmä 1 olisi millään tavoin erityinen poikkeus CE-merkkien kohdalla, ja oletin kaikkien muidenkin tuoteryhmien olevan Tuoteryhmä 1:n kanssa vastaavia.⁴² Uskoin lokakuun loppupuolella, että pystymme hankkimaan käytännössä kaikki haluamamme yritykset asiakkaiksi ja meidän tarvitsisi ainoastaan ilmoittaa yrityksille hintamme. Suurimpana syynä ylioptimismiin lienee ollut se, ettei minulle ollut oikeastaan missään vaiheessa jäänyt aikaa pysähtyä analysoimaan markkinoiden tilannetta sekä markkinoilta saamiemme signaaleja. Kaikki tapahtui vain niin nopeasti.

Ryhdyimme myös Jarkon kanssa alustavasti organisoimaan toimintaamme jakamalla standardeja ja tuoteryhmiä keskenämme sekä kehittämällä ”prosessin” potentiaalisten tuoteryhmien tunnistamiseksi sekä karsimiseksi. Olimme muun muassa tähän mennessä hukanneet merkittävästi aikaa turhien standardien opiskeluun sekä päällekkäiseen työ-

⁴¹ Tämä on erittäin mielenkiintoinen tilanne, koska olemme nyt yrityksenä hyvin samankaltaisessa tilanteessa kuin tässä. Kirjoittaessani tätä kohtaa (helmikuu 2013), olemme päättäneet aloittaa palkan maksun maaliskuusta alkaen. Nykyisellä kulurakenteella sekä projekteilla tiedän, että pystyisimme jatkamaan toimintaamme reilusti yli vuoden ilman konkurssia. Haluamme toisaalta aloittaa maksamaan itsellemme palkkaa, mutta se on erittäin pelottava askel. Palkat kasvattavat kuukausittaisia kuluja yli 1000 %, ja samalla kasvatamme konkurssin mahdollisuutta, mikä puolestaan tarkoittaisi epäonnistumista yrittäjinä.

⁴² Todellisuudessa Tuoteryhmä 1 on ollut aivan erityinen tapaus verrattuna kaikkiin muihin tutustumiimme tuoteryhmiin. Mikään muu tuoteryhmä ei ole kannaltamme edes kaukaisesti yhtä hyvä, jos arvioidaan standardin asettamia vaatimuksia suhteessa potentiaaliseen laskutukseen.

hön, mistä halusimme päästä eroon.⁴³ Yksi suurimmista syistä tehostamiseen oli, että koimme markkinapotentiaalin niin suureksi, että meidän täytyi työskennellä erittäin tehokkaasti pystyäksemme hankkimaan kaikki potentiaaliset asiakkaat.

Syys-lokakuun aikana työskentelimmekin Jarkon kanssa käytännössä lähes joka päivä useita tunteja, minä aikana teimme töitä täydellä teholla – emme käytännössä pitäneet yhtään taukoja ja jos söimme jotain, teimme sen aina tietokoneen ääressä. Työskentelimme edelleen siten, että Jarkko ja minä näimme Jarkon luona muutaman tunnin aamupäivisin ja työskentelimme niin kauan kuin meillä riitti työtä. Vaikka emme vieläkaan työskennelleet kuin noin 15 – 20 tuntia viikossa, olimme erittäin tehokkaita ja saimme paljon aikaan. Opimme lähes joka päivä jotain uutta tutustuessamme uusiin standardeihin sekä tuoteryhmiin, etsiessämme uusia potentiaalisia asiakkaita, tehdessämme markkinointimateriaaleja sekä asiakasesityksiä ja ollessamme yhteydessä potentiaalsiin asiakkaisiin. Vaikka olimme alustavasti jakaneet tehtäviä, teimme hyvin pitkälle samoja asioita aina myynnistä markkinointiin. Emme halunneet luoda mitään virallisia rooleja toiminnan tehostamiseksi tai kokeneet niitä tärkeiksi.

Kenttä

- Ylioptimistisen kuvan muodostuminen CE-merkintöjen potentiaalista
- Alustavaa vastuiden jakamista
- Alustavaa suunnitelmallisuutta
- Käytäntöjen oppimista

4.2.3. Pääoma

Tilanteemme taloudellisen Pääoman suhteen oli aivan yhtä heikko kuin aikaisemmin, tai jopa heikompi tarvittavien investointien takia. Emme olleet vieläkaan saaneet yhtään uutta laskutusta, ja yrityksemme pankkitilillä ei ollut rahaa muuhun kuin kilometrikor-

⁴³ Aikaisemmin olimme aina opiskelleet koko standardin ulkoa ennen kuin ryhdyimme kartoittamaan potentiaalisia asiakkaita. Syyskuun loppupuolella tai lokakuun alussa aloimme toimia siten, että tutustuimme standardiin ainoastaan pintapuolisesti, minkä jälkeen olimme heti yhteydessä muutamaan yritykseen saadaksemme kuvan markkinoista. Tällä tavoin pystyimme nopeasti arvioimaan, kannattiko meidän uhrata aikaa ja vaivaa standardiin tutustumiseen, vai kannattaisiko siirtyä suosiolla seuraavaan. Merkittävien syy muutoksen takana oli havaintomme, etteivät yritykset tai niiden edustajat oikeasti tunteneet tuotteitaan koskevia standardeja. Tällöin pystyimme vaikuttamaan puhelimessa asiantuntevilta, vaikka olimme ainoastaan katsoneet standardin pintapuolisesti läpi.

vausten maksuun. Toisaalta meillä ei ollut myöskään mitään todellisia kuluja, joten taloudellinen pääoma ei sinänsä muodostanut akuuttia ongelmaa. Se ei mahdollistanut mitään tekemistä, mutta sen vähyys ei myöskään pakottanut toimimaan millään tavalla.

44

Yrityksemme sosiaalinen Pääoma puolestaan kasvoi merkittävästi saatuumme Yritys B:n asiakkaaksemme. He ovat merkittävä sekä tunnettu toimija Tuoteryhmä 1:n yritysten keskuudessa, ja tätä kautta saimme myyntiin ja markkinointiin paljon kaivattua lisävoimaa. Meidän ei tarvinnut enää ainoastaan myydä itseämme, vaan pystyimme vetoamaan ulkopuoliseen auktoriteettiin ja sanomaan, että ”Yritys B käyttää myös meidän palveluitamme, joten olemme ammattilaisia”.⁴⁵

Ehkä mielenkiintoisin on kulttuuriin sidotun pääoman arviointi. Syys-lokakuussa luulimme tietävämme kaiken CE-merkeistä ja standardeista, mutta todellisuudessa olimme tulkinneet standardeja sekä lainsäädäntöä elokuusta saakka väärin. Emme yksinkertaisesti olleet ymmärtäneet CE-merkintöjä. Toisaalta, koska luulimme tietävämme CE-merkeistä kaiken, pystyimme olemaan puhelimessa sekä asiakastapaamisissamme erittäin vakuuttavia ja itsevarmoja. Itsevarmuudesta oli merkittävää hyötyä, koska pystyimme sanomaan asiakkaillemme suoraan, mitä standardissa lukee ja mitä CE-merkintä vaatii heidän osaltaan.

Toisaalta, koska olimme ymmärtäneet hyvin useiden standardien vaatimukset väärin menetimme myös todennäköisesti muutaman projektin hinnoiteltuumme itsemme liian kalliiksi. Oletimme esimerkiksi, että Tuoteryhmä 2:n valmistajille on asetettu huomattavasti enemmän vaatimuksia kuin todellisuudessa oli.⁴⁶ Olimme käytännössä tarjonneet heille noin 5 – 6 kertaa laajempaa projektia kuin he todellisuudessa olisivat vaatineet.

⁴⁴ Yrityksemme tilillä oli 23.10.2012 käytettävissä olevaa pääomaa 1450 euroa. Olimme käyttäneet juoksevien kulujen kattamiseen kuudessa kuukaudessa kaikkine perustamismenoineen ainoastaan 1000 euroa. Tällä kulurakenteella meillä ei sinänsä ollut mikään kiire saada tuloja, koska pystyisimme jatkamaan toimintaa ainakin seuraavan vuoden. Pystyimmekin tiettyyn pisteeseen saakka unohtamaan yrityksen rahapuolen ja keskittymään pelkästään reaalipuolen kehittämiseen.

⁴⁵ Olemme aivan alusta alkaen kirjoittaneet kaikkiin tarjouksiin sekä lopullisiin sopimuksiin, että saamme käyttää asiakasta sekä projektin nimeä referenssinämme miten haluamme. Emme kuitenkaan käytännön sanelemasta pakosta koskaan odottaneet projektin valmistumista ennen kuin ryhdyimme käyttämään asiakkaita referenssinämme.

⁴⁶ Jälkikäteen voin sanoa, että tähän mennessä yrityksemme kannalta yksi suurimmista onnenkantamoisista oli se, että Tuoteryhmä 1:n osalta koko standardi kuuluu CE-

Pääoma

- Ei taloudellista Pääomaa
- Ensimmäinen referenssi
- Tietämys CE-merkeistä sekä standardeista
- Tietämättömyys CE-merkeistä sekä standardeista

4.3. Onnistumisten ja suunnan hakemisen aika

Jarkon kanssa lokakuussa sovittu työnjako sekä organisointi alkoivat myös tuottaa näkyviä tuloksia kohonneena työtehona. Pystyimme jakamaan tehtävät siten, ettemme enää tehneet läheskään niin paljon päällekkäistä työtä, vaan molemmat pystyimme keskittymään omiin tuoteryhmiimme sekä standardeihin. Prosessin systematisoinnin kautta pystyimme myös samassa ajassa käymään läpi huomattavasti enemmän tuoteryhmiä kuin koskaan aikaisemmin.

Olimme edeltävien viikkojen aikana tunnistanee noin 18 kiinnostavaa AoC-luokka 4:ään (sekä muutamia AoC-luokka 3:een) kuuluvaa tuoteryhmää. Uskoimme, että näiden joukosta pystymme löytämään Tuoteryhmä 1:een verrattavia mahdollisuuksia ainakin muutaman tuoteryhmän kohdalla. Selvityksemme perusteella kaikkein potentiaalisimmilta vaikuttivat Tuoteryhmät 2 sekä 3. Ensimmäiseksi päätimme testata markkinoita kunnolla Tuoteryhmä 2:n kohdalla, koska se kuului AoC-luokka 4:een.⁴⁷ Päätimme Jarkon kanssa, että samalla kun minä keskittyisin Tuoteryhmä 1:n yrityksiin, hän aloittaisi Tuoteryhmä 2:n yritysten kontaktoinnin. Olin erittäin innoissani uusista liiketoimintamahdollisuuksista, ja kokemukseen pohjautuen uskoin, että pystymme suhteellisen helposti toistamaan Tuoteryhmä 1:n kaltaisen suorituksen myös Tuoteryhmä 2:ssa.

Uusien asiakkaiden hankinta ei kuitenkaan lähtenyt käyntiin samalla tavalla kuin Tuoteryhmä 1:n kohdalla. Muutaman päivän aikana Jarkko ei onnistunut useista puheluista huolimatta saamaan yhtään asiakastapaamista tai juurikaan herättänyt kiinnostusta toimintaamme kohtaan. Aloimme saamaan ensimmäisiä signaaleja markkinoilta siitä, että

merkintään. Tällöin emme voineet edes vahingossa tulkita standardia väärin, ja tietämättömyyttämme valehdelleet asiakkaillemme tai hinnoitelleet itseämme liian ylös.

⁴⁷ Pyrimme vielä tässä vaiheessa välttämään AoC-luokka 3:n tuotteita, koska niiden CE-merkinnät vaativat yhteistyötä ilmoitettujen laitosten kanssa. Tämän lisäksi luokan testit olivat yleisesti monimutkaisempia sekä vaativat tarkoitusta varten ostettuja mittareita, joita meillä ei olisi varaa hankkia.

ehkä CE-merkit eivät ole niin helppo liiketoimintamahdollisuus, kuin olimme vielä muutama päivä sitten uskoneet.

23.10.2012 - Päiväkirja

*Aloitettiin myös tarkemmin [Tuoteryhmä 2:n yritysten] metsästys. Hie-
man ehkä alustavaa markkina-arvoa pienemmät markkinat, koska suurin
osa tilaa tuotteet muutamalta toimijalta. Nyt tän viikon tavoitteena Jar-
kolla on saada kaikkiin niihin jalka oven väliin ja keskustelut käyntiin
yhteistyön aloittamisesta.*⁴⁸

Lokakuun loppu oli yleisesti mielenkiintoista aikaa ja tunteeni olivat voimakkaasti pola-
risoituneet. Tunnetilat saattoivat vaihdella jopa yhden päivän aikana yhdestä ääripäästä
toiseen. Toisaalta olin erittäin innoissani kaikesta, mitä olimme saaneet aikaan yhdessä
kuukaudessa sekä Tuoteryhmä 1:n tarjoamasta potentiaalista. Kuitenkin olin samaan
aikaan erittäin huolissani sopimusten ja projektien viivästymisistä⁴⁹ sekä ongelmista
uusien tuoteryhmien kanssa. Vaikka olimme käytännössä sopineet Yritys B:n kanssa
projektista, he eivät olleet vielä kukaan allekirjoittaneet sopimusta ja se painoi jatkuvasti
mieltäni. Käytännössä emme uskaltaneet tehdä mitään investointeja laitteisiin tai toimi-
tiloihin ennen kuin meillä olisi heidän nimi paperissaan.

16.10.2012 – Päiväkirja

*Lähetettiin tänään yhteistyösopimuksen drafti [Yritys B:n tuotekehitys-
päällikölle]. Nyt vain odottelua, että vastaavat ja näyttävät virallisesti
vihreää valoa.*

23.10.2012 – Päiväkirja

⁴⁸ Tämä on erittäin mielenkiintoinen merkintä jälkikäteen arvioiden, koska olin käytän-
nössä kirjoittanut päiväkirjaani suurimman syyn sille, miksi CE-merkit eivät ole niin
hyvä liiketoimintamahdollisuus kuin luulimme. En kuitenkaan tullut sisäistämään tätä
vielä kuukauteen ja siitä aiheutui merkittävää harmia myöhemmin. Käytännössä olin
ymmärtänyt, että vaikka Suomessa oli kymmeniä AoC-luokka 4:n tuotteita ”valmista-
via” yrityksiä, suurin osa niistä tilaa tuotteet suurilta eurooppalaisilta tai kiinalaisilta
valmistajilta. Tällöin he myös saavat kaikki CE-merkintään vaadittavat tiedot, testit sekä
dokumentit tuotteiden tai komponenttien toimittajilta, jolloin meille ei riittänyt toimek-
siantoja näiden tuoteryhmien osalta.

⁴⁹ Tässä vaiheessa en ollut vielä oikein sisäistänyt ongelmia, joita meille oli luvassa uu-
sien asiakkuuksien hankinnan suhteen sekä tuotteiden testauksessa. Oletin vielä tässä
vaiheessa, että suurin ongelmamme on projektien viivästyminen. Toisaalta tämä oli ihan
hyvä asia, koska minulle riitti yksi ongelma kerrallaan.

Sais myös [Yritys B:n tuotekehityspäällikkö] jo pikku hiljaa allekirjoittaa sen sopparin, nii päästäisiin taas eteen päin siinä projektissa. Tällä menolla tulee kyllä ihan älytön kevät/kesä, ku kaikki pakkautuu siihen muutamalle kuukaudelle.

25.10.2012 – Päiväkirja

Nyt aletaan taas elellä jänniä aikoja... huomenna hyvällä tuurilla kuulaa [Yritys B:n tuotekehityspäälliköstä], kuka esittelee sen sopparin toimarille. Vähän usko, et allekirjottaavat sen sopparit.[sic.]

Ois kyllä ihan loistava jos saataisiin! Tietäis ainakin, et nyt alkaa tositimet ja vois ruveta sen tilan vuokraukseen.

29.10.2012 – Päiväkirja

*sanoi etteivät olleet ehtineet TJ:n kanssa käydä sitä sopparia läpi. Onneksi on sentään luotettavan oloinen kaveri ja isompi firma, nii ei ihan niin paljoa pelota, et ottavat palvelun ja lähtevät sit sen jälkeen kävelemään...*⁵⁰

Sen lisäksi, että emme olleet vielä saaneet lopullista hyväksyntää Yritys B:ltä, Yritys C:n toimitusjohtajakaan ei ollut soittanut minulle projektista kuten hän oli luvannut lokakuun tapaamisessamme. Kaikki negatiiviset markkinasignaalit kasvattivat osaltaan hermostuneisuuttani sekä lisäsivät entisestään epävarmuuttani ottaa lainaa investointeihin. Tilanne oli meidän kannaltamme erittäin hankala, koska halusimme aloittaa projektit sekä tehdä tarvittavat laiteinvestoinnit, mutta toisaalta emme uskaltaneet ottaa ensimmäistä askelta ennen kuin saisimme asiakkaan nimen sopimukseemme.

29.10.2012 – Päiväkirja

Tällä viikolla jos ei kuulu [Yritys C:sta], nii pitää ruveta sit soittelee niille takasi. Saa nähdä et minkälaista siivua ovat suunnitelleet heidän projektista. Vähän epäilen, et ei ainakaan saada koko pakettia niin ku [Yritys B:n] tapauksessa... mut toivotaan, et saadaan ainaki jotai, olivat ainakin sillo ihan mukana.

Kuitenkin heti seuraavana päivänä tunnetilani kääntyi taas 180°, kun Yritys D:n toimitusjohtaja soitti ja sanoi, että heillä olisi tuotteita testausta vailla. En ollut uskoa korvani! Ainoastaan viikkoa aiemmin olin soittanut hänelle pikaisesti sekä lähettänyt asiakasesityksemme ja tätä tukevan henkilökohtaisen saatekirjeen. Nyt he halusivat yrityk-

⁵⁰ Tässä vaiheessa suurin pelkoni ei sinänsä ollut etteivät he ottaisi meidän palveluamme, vaan se, etteivät he maksaisi palvelustamme.

semme palveluita ilman, että olivat koskaan edes nähneet meitä. Tilanne oli jotenkin aivan uskomaton. Minulla oli alun perin tarkoituksena soittaa heille myöhemmin uudelleen sekä myydä palveluamme, mutta olin suunnitellut tekeväni tämän vasta marraskuun aikana.⁵¹

30.10.2012 – Päiväkirja

Otti [Yritys D:n toimitusjohtaja] yhteyttä ja aika pitkälle oli jo puhetta et saataisiin joku 8-9 tuotetta testattavaksi!!! Helvetin hyvä :) ... pitää tehdä joku "uus" tarjous niille tän viikon aikana, ja sit lyödään paketti lukkoon [...] Mut jotain sieltä kyllä tulee... ei auta, pitää varmaa oikeesti ruveta ottaa sitä toimitilaa tässä...

Puhelussa oli kannaltamme ainoastaan yksi huono puoli, sillä Yritys D teki yhteistyötä Yritys E:n kanssa, johon olin ollut erikseen yhteydessä. Nyt Yritys D:n toimitusjohtaja halusi Yritys E:n kanssa yhteisen sopimuksen, ja meidän tulisi tehdä tarjous kokonaisuudesta paketista. Käytännössä tämä tarkoitti, että meillä ei ollut mitään argumentteja muun muassa sille, että laskuttaisimme molempia yrityksiä erikseen koneista tai laitteista.⁵² Kuitenkin tämä oli pieni tekijä, koska nyt olimme varmoja, että saisimme ensimmäisen projektimme.

Yritys D:n toimitusjohtajan soitto muodostui meidän organisaatiomme kannalta käännteentekeväksi hetkeksi. Valmistellessamme uutta tarjousta yrityksille D ja E päätimme Jarkon kanssa hetken mielijohteesta, että meidän täytyy hankkia toimitilat. Uskoimme, että Yritys B:n sekä yritysten D ja E projektit ovat yhdessä tarpeeksi varmoja, jotta voimme ottaa lainaa sekä tehdä vaaditut investoinnit. Käytännössä kahden päivän aikana olin siirtynyt erittäin epävarmasta tunnetilasta itsevarmuuteni huipulle sekä toimitilojen vuokraajaksi.⁵³

⁵¹ Muistan miten hankala oli peitellä innostuneisuutta puhelimessa. Minun oli pakko nousta seisomaan ja kävellä puhelun aikana ympyrää, koska en malttanut pysyä paikallani.

⁵² Tämä on hauska ilmiö, jonka olen huomannut tapahtuvan vielä nykyään tarjousten laadinnan yhteydessä. Laskiessani tarjousta sekä ennen kuin asiakas vastaa tarjoukseen olen erittäin pessimistinen projektin onnistumisen todennäköisyydestä, ja ajattelen, että meidän tulisi laskea hintojamme. Kuitenkin välittömästi asiakkaan hyväksyttyä tarjouksemme minua alkaa kaduttaa, etten kehdannut pyytää enempää rahaa.

⁵³ Ilmoitimme Panulle ainoastaan myöhemmin, että olimme päättäneet vuokrata toimitilat kysymättä hänen mielipidettään asiaan.

Viikko jatkui osaltamme erinomaisesti, koska heti seuraavana päivänä Yritys B:n tuotekehityspäällikkö ilmoitti allekirjoittaneensa sopimuksemme. Tässä vaiheessa alkoi olla aivan uskomaton olo, kun muutamassa päivässä olimme hankkineet toimitilat, saaneet ensimmäiseen sopimukseen allekirjoituksen sekä lähes varmasti sopineet toisesta projektista yritysten D ja E kanssa. Oloani vielä paransi, jos oli enää mahdollista, että kävimme torstaina Yritys F:n luona, ja he olivat erittäin kiinnostuneita palvelustamme. Sovimme alustavasti heidän toimitusjohtajansa sekä tuotekehityspäällikkönsä kanssa, että hoidamme CE-merkit kaikille heidän Tuoteryhmä 1:een kuuluville tuotteilleen sekä hyvällä todennäköisyydellä saisimme ainakin konsultoivan roolin Tuoteryhmä 3:n kohdalla.⁵⁴

2.11.2012 – Päiväkirja

Eilinen [Yritys F:n] tapaaminenki meni paremmin ku hyvin... Saadaan 90% varmuudella niidenki [Tuoteryhmä 1], 75% varmuudella FPC:n dokumentointi ja yli 50% varmuudella saadaan niiltä [Tuoteryhmä 3]... Huhu, mikä paketti.

Aika hieno fiilis, ku toiminta on kasvanut kahdessa kuukaudessa nii paljon, et toimitilat on ihan pakolliset [...] On ollu kyllä antoisa, mut kiireinen viikko. Saa nähdä mitä ens viikko tuo tullessaan. Ainakin saadaan selvyys mitä käy Yritys C:n kassa, kirjoitetaan Yritys D:n kanssa sopimus [...] ja päästään aloittaa toimitilojen suunnittelu ja fiksailu.

Vaikka aikaisemmin emme olleet erityisesti halunneet siirtyä AoC-luokka 3:een, Yritys F:n kautta saamamme potentiaalinen liiketoimintamahdollisuus Tuoteryhmässä 3 ohjasi meitä tutustumaan standardiin tarkemmin. Tähän myös osaltaan vaikutti epäonnistumiset Tuoteryhmä 2:n sekä muiden AoC-luokka 4:n tuoteryhmien osalta. Olimme myös saaneet tarpeeksi itsevarmuutta CE-merkeistä, jotta koimme pystyvämme toimimaan AoC-luokka 3:ssa.

Olimme kuitenkin Tuoteryhmä 3:n osalta samassa tilanteessa kuin Tuoteryhmä 1:ssä syyskuun alkupuolella – meillä ei ollut tarjota potentiaalisille asiakkaillemme palvelua. Tämän lisäksi emme pystyisi rakentamaan palvelua itsenäisesti, vaan tarvitsisimme ilmoitetun laitoksen panoksen. Vaikka tämä ei ollut täysin sitä, mitä halusimme, emme kuitenkaan olleet valmiita hylkäämään kiinnostavaa liiketoimintamahdollisuutta ainoas-

⁵⁴ Koin, että CE-merkkien osalta olimme käyneet läpi täyden kierroksen. Olin saanut alkuperäisen idean Yritys F:n tuotekehityspäälliköltä kaksi kuukautta aikaisemmin ja nyt olimme alustavasti myyneet heille palvelumme.

taan sen takia, että joutuisimme tekemään yhteistyötä jonkin kolmannen osapuolen kanssa.

5.11.2012 – Päiväkirja

Pitää mennä kyllä siihen [Tuoteryhmä 3:n] suuntaan, koska siinä ois pitkän aikavälin potentiaalia. Varsinki ku suomessa [sic.] on useampi niitä valmistava yritys ja ne tekee myös aika paljon T&K:ta mikä tois lisäprojektia... vois sit pitemmällä aikavälillä selvittää mitä ilmoitetuks testauslaboratorioksi pääseminen vaatii/maksaa.⁵⁵

Näihin aikoihin päätimme myös Jarkon kanssa ensimmäistä kertaa yrittää saada Panulle jotain oikeaa tekemistä. Koimme, että emme kahdestaan pystyneet toimimaan tarpeeksi tehokkaasti suhteessa siihen, miten paljon testaamatonta markkinapotentiaalia CE-merkeissä vielä oli. Käytännössä Panu oli tähän asti toiminut IT-tukena sekä samalla hieman miettinyt laitteita, joita tulisimme tarvitsemaan Tuoteryhmä 1:n testeissä. Kuitenkaan hän ei ollut missään vaiheessa osallistunut aktiivisesti yrityksemme toimintaan, ja nyt halusimme saada asiaan muutoksen. Päätimme Jarkon kanssa, että minä vastaisin Tuoteryhmä 1:stä, Jarkko hylkäisi Tuoteryhmä 2:n ja antaisi sen Panun vastuulle sekä itse ottaisi Tuoteryhmä 3:n.

7.11.2012 – Päiväkirja

Pitäs ruveta olee [Tuoteryhmä 3:n] valmistajiin yhteydessä... on vähän 50-50 et miten potentiaalisia yrityksiä on. Alustavan selkkarin mukaan vaikuttaisi, et suomalaiset [...] yritykset ei oo vielä hankkinu ce-merkkejä, mut niillä on aika paljon valikoimassa (ehkä muiden yritysten) tuotteita, joilla mainostetaan olevan ce-merkit...

⁵⁵ Jarkko oli ehdottanut hieman ennen tätä päiväkirjamerkintää, että meidän tulisi keskittyä sellaisiin tuoteryhmiin, jossa on paljon tutkimus- ja kehitystoimintaa. Näin jälkikäteen arvioituna tämä on täysin itsestään selvä idea, mutta jostain syystä en ollut ikinä ajatellut asiaa tältä kantilta. Käytännössä T&K toiminnan takia yritykset tarvitsisivat apua CE-merkinnöissä myös heinäkuun 2013 jälkeen. Ryhdyin Jarkon idean pohjalta alustavasti selvittämään, mitä vaatisi ilmoitetuksi testilaboratorioksi pääsy eli käytännössä FINAS:n akkreditointi. Ajattelin, että jos hankimme akkreditoinnin esimerkiksi Tuoteryhmä 3:n tai jonkin muun tuoteryhmän osalta, missä on useita yrityksiä sekä tutkimus- ja kehitystoimintaa, pystyisimme tekemään CE-merkeistä pitkän aikavälin toimintaa.

Nykyään olemme kuitenkin hyvin suurella todennäköisyydellä hylkäämässä tämän idean.

Panu ois myös tarkoitus laittaa asiakashankintaan. Huomenna ois tarkoituksena pitää pienimuotoinen koulutus/perehdytys, jonka aikana sille nakitetaan nuo [loput Tuoteryhmä 2:n tuotteet sekä valmistajat] ... en usko et niistä riittää pitkän aikavälin bisnestä (ei hirveästi t&k:ta). Eli on vähän marjojen poimintaa luvassa... kerran testataan ja sen jälkeen ei kuulla niistä juurikaan enää.

Ehkä [Tuoteryhmä 2:ssa] ois potentiaalia n. 6-30 000€ liikevaihtoon... riippuu ihan siitä, et saadaanko myytyä niille myös fpc:n dokumentointia vai aikovatko hoitaa sen jotai muuta reittiä. Markkinan potentiaali ei kuitenkaan oo kovin kummonen, koska suurin osa firmoista on todella pieniä, mut on siellä joukossa myös muutama isompi kala.

Olin etukäteen ajatellut muuton vaativan oman panoksensa, mutta luulin, että pystymme tästä huolimatta kouluttamaan Panun asiakashankintaa varten. Halusimme saada hänelle jotain oikeaa tekemistä sen sijaan, että hän olisi vain pyöritellyt peukaloitaan. Jouduimme kuitenkin jättämään Panun koulutuksen kesken, koska muutto ja sen mukanaan tuomat muutokset veivät kaiken meidän aikamme.⁵⁶

15.11.2012 – Päiväkirja

Kiirettä, kiirettä, kiirettä... ihan ku ei ois saanu viime viikolla mitään aikaa, mut kokoajan sai olla tekemässä jotain.

Saatiin eilen sovittua [Yritys C:n] keissin, ja uskon et sieltä tulee kokonaisuudessaan joku 7000e paketti. Lisäksi saatiin tänää päätökseen [ensimmäinen vaihe Yritys B:n] keissistä ja laitoin tossa äsken menee ensimmäisen ihan oikeen laskun... nyt vaa odotellaan, et kuukauden päästä eurot napsahtaa tilille. Niitä alkaa kyllä jo pikku hiljaan kaipailemaan, ku alkaa kustannuksia muodostuu tuosta toimistosta.

Lisäksi pitäs ihan oikeasti lähteä lämpäilemään niitä ruotsalaisia, ennen ku ne ryhtyivät hommiin itsenäisesti... se vasta vituttais jos menettä hyvät diilit. Lisäksi pitäs soitella noihin [Tuoteryhmä 2:n] firmoihin sekkä päättää et mikä meidän uus standardi oikein on.

⁵⁶ Alkuperäinen ideamme Panun käyttämisestä myynnissä kuivui kasaan koulutuksen ja ohjeistuksen puutteen takia. En ollut oikein sisäistänyt minkälainen muutos loppupeleissä Panun ottaminen myyntiin ja markkinointiin olisi ja kuinka paljon se olisi vaatinut resursseja onnistuakseen. Annoimme lopulta seuraavalla viikolla Panun vastuulle suurimman osan käytännön testauksen toteutuksesta.

Hankalaa, kiirettä ja stressiä.

Näihin aikoihin minulla alkoi stressi kasaantua. Vaikka olimme aikaisemmin lokakuun loppupuolella työskennelleet tunneissa mitattuna lähes vastaavia päiviä kuin nyt, olin aikaisemmin suhtautunut työskentelyyn huomattavasti rennommin. Aikaisemmin yrityksen pyörittäminen oli ehkä ollut enemmän mielenkiintoinen haaste kuin ”oikea” työ. Aikaisemmin meillä ei ollut isoja projekteja, toimitiloja, sopimuksia tai oikeastaan vastuuta mistään. Minun ei ollut pakko hankkia uusia asiakkaita, koska meillä ei oikeasti ollut juoksevia kuluja. Aikaisemmin saattoi mennä viikkoja ilman, että yrityksen tiliä käytettiin euroakaan. Kuitenkin muutamassa viikossa tilanne oli muuttunut täysin. Meillä oli toimitilat, joista meidän täytyi maksaa kuukausittain vuokra, sähkö ja vesi, olimme investoineet yli tuhat euroa vuokran vakuuteen, useita satoja euroja laitteisiin, kalustaneet toimiston sekä luvanneet usealle asiakkaillemme CE-merkit.⁵⁷ Olimme tehneet merkittäviä investointeja, ja nyt meidän täytyisi saada aikaan laskutusta.

Muutettuamme uusiin toimitiloihin ja toiminnan laajuuden kasvettua havaitsimme melko nopeasti, ettei aikaisemmin käyttämämme organisointi enää toiminut. Emme enää kaikki voineet tehdä toistemme kanssa samoja asioita, vaan meidän täytyi saada rooleja. Eniten tähän vaikutti se, etteivät kaikki resurssimme enää menneet ajatustyöhön, vaan meidän täytyi aikaisempien työtehtävien lisäksi ryhtyä rakentamaan testilaitteita. Suurimmaksi osaksi käytännön sanelemasta pakosta päätimme pitää organisointipalaverin, jonka aikana kävimme läpi työnjakoa. Lopulta päädyimme sellaiseen jakoon, että minä hoidan hallinnon, markkinoinnin sekä myynnin; Jarkko hoitaa myyntiä sekä vastaa projekteista ja Panu hoitaa käytännön järjestelyt testien suhteen.⁵⁸

⁵⁷ Ensimmäistä kertaa pitkiin aikoihin riitelin myös Jarkon kanssa (olimme varmaan riidelleet viimeksi lapsina). Huusimme toisillemme ja muistan haukkuneeni häntä ainoastaan sen takia, koska hän halusi lähteä kotiin sen jälkeen, kun meiltä loppui päivän osalta oikea tekeminen. Tilanteeseen oli vaikuttanut kaikki edellisten viikkojen aikana kasaantuneet tunteet, stressi, paine sekä viimeaikojen turhautuminen uusien asiakkaiden hankinnan osalta. Helmikuuhun 2013 mennessä olemme riidelleet Jarkon kanssa tämä kerta mukaan lukien yhteensä kolme kertaa ja yleensä syy on ollut hyvinkin lapsellinen. Yleensä riitaa on edeltänyt pidempi turhautumisten ja epäonnistumisten jakso.

⁵⁸ Tämä jako ei oikein ikinä toiminut, ja meidän roolimme muuttuivat melko nopeasti uudestaan. Suurimpana syynä lienee, että teimme organisoinnin hyvin pitkälle tunnepohjalta. Koin, että meidän täytyy tehdä ainoastaan nopeasti jotain, jolloin meille ei jäänyt aikaa miettiä todellista tarvettamme tai rooleja. Nykyään (helmikuu 2013) toimimme siten, että minä hoidan hallinnon, vastaan kaikesta kommunikoinnista asiakkaiden suuntaan sekä valmistelen dokumentteja; Jarkko testaa tuotteita, laatii dokumentteja sekä vastaa FPC-projekteista ja Panu kehittää uusia laitteita sekä auttaa Jarkkoa tuotteiden testauksessa.

18.11.2012 – Päiväkirja

En ois kyllä uskonut vielä pari kuukautta sitte, että minkälaista hädelliä on luvassa... vaikka vielä ei olla testattu yhtään tuotetta, kiire on melkoinen. Pitäs kolmeen paikkaan revetä yhtä aikaa, ja silloin väistämättä kärsii työteho.

Ens viikolla pitää kyllä pitää tiimipalaveri, missä sovitaan tarkasti noista rooleista, mitä kukin rupee hoitaa... vaikka itseä kiinnostaa tosi paljon ruveta rakentelee laitteita, uskon et firman kannalta se ei oo järkevä ratkaisu. Yhden (eli minun) pitää ainakin keskittyä täysillä vain asiakashankintaan sekä hallintoon. Muuten tästä ei tuu mitään pitkällä aikavälillä.

Näihin aikoihin tapahtui myös mielenkiintoinen muutos suhtautumisessani hyviin ja huonoihin uutisiin. Jollain tasolla aloin tottua onnistumisiin enkä enää saanut samanlaista endorfiinilatausta jokaisesta onnistumisesta kuin aikaisemmin. Vaikka saimme lähes viikoittain hyviä uutisia, eivät ne enää vaikuttaneet yhtä voimakkaasti kuin aikaisemmin. Sen sijaan pettymykset alkoivat vaikuttaa aikaisempaa enemmän, ja niiden johdosta aloin kärsiä stressistä.⁵⁹ Ehkä suurimpana pettymyksenä sekä stressin aiheena oli potentiaalisten markkinoiden koon pienentyminen huomattavasti sekä CE-merkkien todellisen markkinapotentiaalin ymmärtäminen liiketoimintamallillamme. Olinkin joutunut merkittävästi korjaamaan arvioitani Tuoteryhmien 2 ja 3 markkinapotentiaalista alaspäin. Vielä kaksi viikkoa aikaisemmin olin arvioinut markkinapotentiaalin Tuoteryhmä 2:n osalta noin 6 000 - 40 000 euroon sekä Tuoteryhmä 3:n osalta 15 000 – 35 000 euroon. Nykyisen arvioni mukaan markkinapotentiaali oli Tuoteryhmä 2:n osalta noin 3 000 euroa sekä Tuoteryhmä 3:n osalta 4 000 – 12 000 euroa.⁶⁰ Lisäksi koin näihin aikoihin pienempiä pettymyksiä lähinnä projektien myöhästymisenä sekä muutamana odotettua pienempänä projektina

Jostain syystä hyvät ja huonot uutiset eivät enää tasapainottaneet toisiaan ja aloin oikeasti tulla hieman epätoivoiseksi yrityksemme jatkon suhteen. Emme olleet löytäneet useista yrityksistä huolimatta yhtään uutta tuoteryhmää, jota pystyisi edes kaukaisesti vertaamaan Tuoteryhmä 1:n potentiaaliin. Olin kerta toisensa jälkeen tutustunut uuteen

⁵⁹ En ole tähän päivään mennessä kuitenkaan esimerkiksi menettänyt yöuniäni stressin takia. Uskon, että suurimpana syynä tähän on se, että olen luonnostani huoleton persoonana enkä tykkää ajatella epämiellyttäviä asioita. Pystyn hyvin tehokkaasti sulkemaan huonot ajatukset ulkopuolelle työpäivän jälkeen.

⁶⁰ Emme ole helmikuuhun 2013 mennessä saaneet yhtään toimeksiantoa tuoteryhmien 2 ja 3 osalta, joten vielä tämä arvio oli yläkanttiin.

tuotestandardiin, innostunut sen potentiaalista, soittanut pariin yritykseen ja kokenut pettymyksen. Kaikkialta, minne soitin, tuli kielteinen vastaus. Vaikka kuinka yritin, en pystynyt löytämään yrityksellemme uutta tuoteryhmää. Kaikki kiinnostavat valmistajat saivat CE-merkit toimittajiensa kautta tai heillä oli ollut yhteistyötä jonkun suurista testilaitoksista kanssa jo pidemmän aikaa, ja he aikoisivat hankkia myös CE-merkit heidän avullaan.⁶¹

21.11.2012 – Päiväkirja

Totuus lyö kovasti päähän... uusien asiakkaiden hankinta ei oookkaan nii helppoa kuin oletti. Soittelin noihin [Panulta jääneisiin Tuoteryhmä 2:n yrityksiin] tänään ja vaikuttaa siltä, että ei saada juuri yhtään niistä. Suurin osa tilaa tavarat jostain Saksasta, mistä ne myös saa samalla sen testin tulokset. Harmi, et tämä tilaisuus näyttää nyt kuihtuvan, ku ois ollu mahdollista saada hyvät rahat suht helpolla, joka ois tullu tässä vaiheessa ihan tarpeeseen.

Jostain syystä päätin kuitenkin seuraavana päivänä juuri ennen töiden lopettamista, että olen yhteydessä Yritys G:hen. En kuitenkaan ollut erityisen luottavainen puhelun suhteen, mutta toivoin, että saisimme heiltä edes pienen projektin. Olin tässä vaiheessa sen verran epätoivoinen, että olin valmis kokeilemaan lähes mitä tahansa – myös AoC-luokka 1:n tuoteryhmää.⁶²

22.11.2012 – Päiväkirja

Huhu... olipas hyvä päivä (potentiaalisesti) [...] Soitin Yritys G:lle ja sovittiin tapaaminen... tarkoitus ois nyt noiden [Tuoteryhmä 2:n ja hyvin todennäköisesti 3:n] kuihduttua lähtee viemään tuota konsultointia eteen päin [Tuoteryhmän 4 osalta]. Ideana on se, et me tavallaan hankitaan testeille tekijät ja tehdään muut dokumentoinnit asiakkaan puolesta, eikä niinkää enää testata itse.

Realismia ja katseet tulevaisuuteen!

⁶¹ Arvioni mukaan olin tutustunut tähän mennessä tarkemmin noin 20 eri tuoteryhmään AoC-luokista 3 sekä 4. Näistä olin ollut yhteydessä kymmeneen valmistajiin noin yhdeksän tuoteryhmän kohdalla.

⁶² En oikeastaan vieläkään osaa sanoa, miksi olin yhteydessä tähän yritykseen. Emme olleet edes ajatelleet menevämme AoC-luokka 1:een. Minulla ei sinänsä ollut mitään osaamista näistä tuotteista ja olin oikeastaan varma, ettei tästäkään tulisi mitään. Tällä hetkellä (helmikuu 2013) eletään taas mielenkiintoisia aikoja, koska Tuoteryhmä 4:n osalta on mahdollista toistaa Tuoteryhmä 1:n onnistuminen. Uskon tämänhetkisen tiedon valossa, että tähän on noin 40-60 % todennäköisyys.

Seuraavakaan viikko ei alkanut erityisen positiivisissa merkeissä. Olin edellisen viikon aikana neuvotellut kahden yrityksen kanssa yhteistyön aloittamisesta tuotetestauksen osalta, mutta molemmat peruuttivat projektit saman päivän aikana. Oli aikamoinen isku itsetunnolle, koska käytännössä tämä tarkoitti ettemme tule saamaan yhtään toimeksiantoa Tuoteryhmä 2:n osalta. Olimme hukanneet useita viikkoja standardiin tutustumiseen, testien selvittelyyn sekä yritysten kontaktointiin saamatta korvaukseksi yhtään mitään. Olin erittäin pettynyt sekä epätoivoinen tulevaisuutemme suhteen.

Aloimme näihin aikoihin miettiä myös mahdollisuutta siirtyä kokonaan pois CE-merkinnöistä, palveluliiketoiminnasta sekä konsultoinnista, ja ryhtyä valmistamaan jotain tuotetta. Olin ainakin itse henkisesti täysin valmis lopettamaan konsultoinnin ja siirtymään tuotteiden valmistukseen. Minua ei kiinnostanut enää soittaa yhdellekään potentiaaliselle asiakkaalle ja myydä meidän CE-merkintäpalveluamme. Halusin päästä ”helpompaan” työhön, ja kuvittelin tuotteiden valmistuksen olevan ratkaisu.

27.11.2012 – Päiväkirja

Ihan noin sivuhuomiona taidettiin saada uus liikeidea tänään, ku ruvettii stormailee ihan huviksemme, et mitä noilla Arduinoilla pystyisi tekemään [...] Vähän siinä stormailtiin, ja ruvettiin menee vähän vielä syvemmälle tohon [xxx] ideaan... saa nähdä mitä tapahtuu.⁶³

Vaikka käytimme uuden tuotteen miettimiseen muutamia henkilötyöpäiviä, onnistumiset ja positiiviset tulevaisuudennäkymät ohjasivat keskittymään takaisin CE-merkintöihin. Olin edellisen viikon aikana tutustunut Tuoteryhmä 4:n standardeihin, ja vaikka se kuului AoC-luokka 1:een, se ei vaikuttanut kannaltamme liian vaikealta. Itse asiassa standardi oli erinomainen eli suhteellisen yksinkertainen, mutta vaatimusten täyttäminen aikaa vievää.

28.11.2012 aamulla – Päiväkirja

Nyt aletaan taas elää mielenkiintoisia aikoja... uutena potentiaalisena segmenttinä on alustavasti tunnistettu [Tuoteryhmä 4]. Vaikka ne kuuluu luokkaan 1, me voitaisiin tehdä konsultointia ja käytännössä hoitaa se prosessi asiakkaiden puolesta. Hyvänä puolena on ehdottomasti markkinoiden koko - 20 yritystä. Huonona puolena on se, että vielä ei oikeasti osaa sanoo, et kiinnostaako. Nyt ku kirjoittelen tätä päiväkirjaa 11:30, nii tuohon asiaan on mahdollista saada ainakin osittainen ratkaisu noin

⁶³ Vaikka hylkäsimme tämän idean, emme ole täysin hylänneet tuotteiden kehitystä sekä valmistusta. Vielä nykyään mietimme jatkuvasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja tuotteita, joita pystyisimme rakentamaan. Tällä hetkellä (16.2.2013) uskon vahvasti, että tuotteet tulevat olemaan yksi merkittävä osa yrityksemme tulevaa liiketoimintaa.

kahden tunnin päästä, ku on käyty [Yritys G] luona keskustelemassa aiheesta. Nyt ois kyllä tarvetta tällaiselle uudelle segmentille, ku [Tuoteryhmä 1:n] jälkeen on ollut suht kuivaa.

28.11.2012 illalla – Päiväkirja

huhu.. menipäs hyvin miitti. Oli aika tyytyväinen siihen, mitä meillä on tarjolla ja puhuttiin, et ois tajolla todennäköisesti ainakin tuo laatujärjestelmän rakentaminen sekä yleistä dokkareitten valmistelua.

Ois kyllä ihan mahtava jos päästään tästä jatkaa... puhuttii myös sen [Yritys G:n tuotekehityspäällikön] kanssa, et niiden joillain asiakkailkin ois tarvetta laatujärjestelmille. Pääsis sit sinnekkii dokumentoimaan niitä järjestelmiä :) Lisäks noita [Tuoteryhmä 4:n yrityksiä on Yritys G:n tuotekehityspäällikön mukaan] myös joku 4-5 suomessa, et ois oikeasti työsarkaa...

4.3.1. Habitus

Lokakuun loppu oli henkilökohtaisesti erittäin hankalaa aikaa tekemisen osalta. Lähes kaikki merkit osoittivat siihen suuntaan, että projektimme etenevät suunnitelmiamme mukaan, mutta samalla meillä ei kuitenkaan ollut esittää projektien osalta mitään konkreettista. Meillä oli ainoastaan suullisia sopimuksia sekä akuutti tarve tehdä investointeja. Ristiriita näkyi suoraan turhautumisena sekä hyvin odottavana tunnetilana. Halusin ryhtyä tekemään asioita käytännössä, mutta en uskaltanut ottaa lainaa ja tehdä investointeja. Halusin saada kirjallisen varmistuksen projekteista, minkä jälkeen pystyisimme investoimaan testilaitteisiin sekä toimitiloihin.

Lokakuun lopun sekä marraskuun aikana koin koko tutkimusajanjakson aikaiset itseluottamuksen minimin sekä maksimin. Turhautumisesta huolimatta minulla oli näihin aikoihin hyvä tekemisen meininki ja hyvä tunnetila. Olinkin itsevarmuuteni huipulla välittömästi saatuaamme sovittua projekteista yritysten B, D sekä E kanssa. Aikaisemmat epäilykset unohtuivat täydellisesti ja minulle alkoi tulla sellainen olo, että pystymme mihin tahansa. Itsevarmuus näkyi edellisen jakson tavoin konkreettisesti tekemisessä. Tällä kertaa itsevarmuuden kasvu näkyi muun muassa siinä, että uskalsimme ottaa Jarkolta lainaa, vuokrata toimitilat sekä ryhtyä investoimaan testilaitteisiin. Itsevarmuuteni huipulla en enää epäillyt, ettemme pystyisi hankkimaan uusia asiakkaita ja kattamaan juoksevia kuluja.

Kuitenkaan tämä olotila ei kestänyt kuin muutaman päivän, ja yleinen tunnetilani laski ehkä kaikkien aikojen minimiin markkinapotentiaalin mukana. Minusta kaikki markkinasignaalit alkoivat vaikuttaa erittäin negatiivisilta Tuoteryhmä 1:ä lukuun ottamatta, millä oli minuun suora vaikutus. Minulle alkoi tulla sellainen olo, että Tuoteryhmä 1 oli erityinen poikkeus ja seuraavan tuoteryhmän löytäminen vaatisi erittäin paljon työtä, jos se edes olisi mahdollista. Vaikka olin aikaisemminkin kokenut pettymyksiä, tällä kertaa

ne vaikuttivat aikaisempaa voimakkaammin, koska olimme hankkineet toimitilat, ja tätä kautta meille oli muodostunut juoksevia kuluja ja riski konkurssista. Toisin sanoen tiesin, että tarvitsimme jatkuvasti uusia maksavia asiakkaita, jotta pystyisimme kattamaan liiketoiminnasta kuukausittain syntyvät kulut. Aikaisemmin vastaavissa tapauksissa tunnetilan heikkenemistä oli pehmentänyt tieto, ettei meillä oikeasti ollut mitään taloudellisia vastuita. Sillä, saimmeko asiakkaita vai emme, ei sinänsä ollut yrityksemme selviytymisen kannalta mitään väliä, vaan pystyisimme jatkamaan toimintaamme yli vuoden ilman konkurssia. Kuitenkin tekemiseni oli yhtäkkiä ja hieman vahingossa muuttunut jonkinlaisesta puuhastelusta tavoitteelliseksi toiminnaksi. Tilanteemme oli hyvin pitkälle sellainen, että joko saisimme uusia asiakkaita ja voisimme jatkaa yrityksenä, tai emme saa asiakkaita ja menemme konkurssiin.

Habitus

- Suurin itseluottamus loka-marraskuun vaihteessa
- Suurin epävarmuus marraskuun puolivälissä
- Tekeminen muuttui taloudellisella mittarilla enemmän tavoitteelliseksi

4.3.2. Kenttä

Kentän osalta tapahtui kaksi merkittävää muutosta, joista toinen koski teollisuudenalaa ja toinen organisaatiotamme. Lokakuun lopussa olimme olleet omien selvitystemme mukaan yhteydessä kaikkiin suomalaisiin Tuoteryhmä 1:n valmistajiin. Käytännössä tämä tarkoitti, että olimme käyneet Tuoteryhmä 1:n läpi eikä sen osalta ollut luvassa enää mitään merkittäviä muutoksia. Ryhtyessämme selvittämään uusia tuoteryhmiä huomasimme melko nopeasti, ettemme pysty saamaan aikaiseksi mitään, mitä voidaan edes kaukaisesti verrata Tuoteryhmä 1:n saavutukseen. Alkoi vaikuttaa siltä, että Tuoteryhmä 1 oli erityinen poikkeus, ja meillä oli ainoastaan aivan uskomaton tuuri, kun valitsimme sen ensimmäiseksi tuoteryhmäksemme.⁶⁴ Oltuamme marraskuun alussa yhteydessä useisiin eri tuoteryhmien valmistajiin emme olleet saaneet yhtään asiakastapaamista tai herättäneet merkittävässä määrin kiinnostusta, joka antaisi edes toivoa myöhemmästä myynnistä. Kaikki epäonnistumiset sekä markkinasignaalit saivat minut leikkaamaan arviotani markkinapotentiaalista. Pudotusta tapahtui esimerkiksi tuoteryh-

⁶⁴ Nykyään (helmikuu 2013) olemme siirtymässä pois tuotteiden testauksesta ja keskittymässä tuotannon laadunvarmistusjärjestelmien dokumentointiin. Olemme sopineet ensimmäisen CE-merkkeihin liittyvän projektin ja käymme erittäin alustavia keskusteluja viiden muun potentiaalisen asiakkaan kanssa.

mien 2 ja 3 osalta aikaisemmasta arviostani noin 66 – 80 %, ja yleisellä tasolla jopa enemmän.

Erityisesti marraskuun loppupuolella pettymykset saivat minut ajattelemaan, että ehkä meidän olisi parasta vaihtaa toimialaamme. Kuvittelin, että jos pystymme kehittämään tuotteen, sitä on helpompi myydä kuin meidän asiantuntijapalveluitamme tai konsultointia. Ehkä eniten tähän vaikutti henkilökohtaisella tasolla halu päästä eroon uusien asiakkaiden hankinnasta. Pidin erittäin paljon kaikista muista tehtävistäni aina kirjanpidosta konsultointiin, mutta en voinut sietää asiakkaille soittelua ja oman palvelumme työntämistä heille.

Toinen merkittävä muutos koski organisaatiotamme, joka koki merkittävän muutoksen toimitilojen hankkimisen myötä. Vielä lokakuun lopussa sekä marraskuun ensimmäisten viikkojen ajan työskentelimme Jarkon kanssa kahdestaan perinteisellä työnjaollamme. Toimintamme laajeni hyvin nopeasti muutettuumme uusiin toimitiloihin, mitä en ollut oikein sisäistänyt ennen kuin se tapahtui. Siinä missä olimme aikaisemmin pärjänneet ainoastaan keskittymällä myyntiin, markkinointiin sekä kuvitteellisella tasolla puhumaan käytännön tekemisestä, nyt meidän täytyi oikeasti rakentaa testilaitteet, miettiä testien suoritus sekä esimerkiksi kuinka tulokset dokumentoidaan. Meillä oli liikaa erilaisia tehtäviä, joten emme enää voineet toimia samalla tavalla kuin aikaisemmin. Emme saaneet automaattisesti sovitettua uusia ja vanhoja tehtäviä, vastuita sekä velvollisuuksia, vaan tarvitsimme ainakin jossain määrin suunnitelmallisuutta sekä rooleja. Enää kaikki eivät voisi tehdä samoja asioita, vaan meidän täytyi erikoistua.

Vaikka en ollut sitä vielä marraskuussa ymmärtänyt, yritykseemme tuli käytännössä uusi työntekijä, kun Panu alkoi osallistua päivittäiseen toimintaan Jarkon ja minun lisäksi. Oletin erittäin naiivisti, että Panu jollain ihmeellisellä keinolla automaattisesti tietää, mitä hänen tulee tehdä ja mitä häneltä odotetaan. Kuvittelin, että hän pääsisi automaattisesti perille kaikesta, mitä olimme Jarkon kanssa tehneet heinäkuusta alkaen. Minulle ei edes ollut tullut mieleen, että meidän olisi kannattanut järjestää Panulle kunnollinen perehdytys, jossa olisimme käyneet toimintaamme tarkemmin läpi tai sopineet yhteisistä käytännöistä.⁶⁵

⁶⁵ Onneksi Panu oli erittäin itseohjautuva ja rupesi automaattisesti tekemään oikeita asioita.

Kenttä

- Hieman ehkä ylipessimistisen kuvan muodostuminen markkinapotentiaalista
- Halu vaihtaa kenttää
- Käytäntöjen luomista organisaatioon (työajat, roolit jne.)

4.3.3. Pääoma

Tilanne taloudellisen pääoman suhteen ei ollut muuttunut merkittävästi aikaisempiin ajanjaksoihin verrattuna. Meillä ei ollut edelleenkään rahaa yrityksemme tilillä. Tilanetta osaltaan heikensi se, että olimme osittain itsevarmuuden puutteesta sekä osittain kokemattomuudesta käyttäneet 30 päivän maksuaikaa ja olimme sopineet laskuttavamme vasta toimitusten yhteydessä. Itse asiassa yrityksemme oli enemmän veloissa kuin koskaan aikaisemmin, koska olimme ottaneet Jarkolta henkilökohtaisesti taattua lainaa vuokran vakuutuksen sekä ensimmäisen vuokran maksua varten.

Toisaalta aloimme saamaan yhä enemmän sosiaalista pääomaa. Vaikka emme olleet vielä tehneet kirjallista projektisopimusta yritysten D ja E kanssa, pystyimme käyttämään heitä referenssinämme, koska he olivat sähköpostilla hyväksyneet tarjouksemme. Meillä oli käytännössä käytössämme kolme referenssiä (mainitsimme aina Yritys D:n sekä Yritys E:n erikseen), sekä hyvin usein mainitsimme, että todennäköisesti aloitamme yhteistyön myös Yritys C:n kanssa. Käytännössä annoimme potentiaalisten asiakkaidemme ymmärtää marraskuun lopussa, että meillä oli neljä referenssiä, vaikka todellisuudessa meillä oli ainoastaan yksi virallinen asiakas emmekä olleet vielä saaneet yhtään projektia päätökseen.

Marraskuun alkupuolella olimme myös vihdoinkin ymmärtäneet standardit, CE-merkit sekä niihin liittyvän lainsäädännön niin hyvin kuin oikeastaan oli mahdollista. Osasimme oikeastaan kaiken yleisen tiedon CE-merkeistä, ja muistimme ulkoa hyvin suuren osan tutkimistamme standardeista. Kokemuksen, itseluottamuksen sekä toiminnan systematisoinnin kautta meillä meni uuden standardin opiskeluun keskimäärin enää noin yksi työpäivä, minkä jälkeen olimme valmiita menemään minkä tahansa asiakkaan luokse.

Ehkä mielenkiintoisin muutos oli, että organisaatioomme alkoi kehittyä hierarkia. Emme ole tähän päivään mennessä luoneet virallista organisaatorakennetta tai määrittäneet eksplisiittisesti vastuu- ja valtasuhteitamme. Kuitenkin kehittäessämme organisaatiota vastaamaan sen hetkistä tarvetta, päädyimme jakamaan vastuut siten, että minulle jäi vastuu kaikista asiakkaista. Käytännössä tämä tarkoitti, että kaikki yrityksemme nykyiset sekä potentiaaliset asiakkaat olivat aina yhteydessä minuun ja minä heihin. Tällöin minulle muodostui puolivahingossa informaation tuomaa valtaa eli minusta tuli organisaatioon tulevan tiedon portinvartija. Erityisesti tuoteryhmien 2 sekä 3 markkinapotentiaalin kadottua ja Jarkon siirryttyä asiakkaiden hankinnasta projektien hallintaan, minus-

ta tuli ainoa henkilö, joka hallitsi organisaatioomme tulevaa tietoa sekä markkinasignaleja. Tätä kautta minulle muodostui valta hallita kaikkia projekteja, sekä tätä kautta delegoida tehtäviä Jarkolle ja Panulle.⁶⁶

Pääoma

- Ei taloudellista Pääomaa
- Sosiaalinen pääoma alkaa kerääntyä
- Osaaminen CE-merkeistä sekä standardeista
- Organisaation sisäisten valtasuhteiden esimuotoja

4.4. Tilanne maaliskuussa 2013

Tilanne yrityksemme tulevaisuuden suhteen on kolme kuukautta viimeisen päiväkirjamerkinnän jälkeen edelleen erittäin mielenkiintoinen. Olemme panostaneet tammi-helmikuussa erittäin paljon Tuoteryhmä 4:n yritysten hankintaan, minkä johdosta saimme maaliskuun alussa sovittua ensimmäisen kunnollisen projektin. Tämän lisäksi uskon, että meillä on noin 50 % mahdollisuudet saada ainakin yhdeltä muulta Tuoteryhmä 4:n valmistajalta osittainen projekti CE-merkintöihin liittyen. Emme kuitenkaan enää tarjoa heille tuotteiden testausta, vaan olemme siirtymässä pelkästään laatujärjestelmien dokumentointiin. Tarvittaessa ainoastaan hankimme asiakkaillemme testit ulkopuolisilta toimijoilta ja laskutamme tästä työstä.

Suurimpana muutoksena saatuaamme solmittua auki olleet projektit (taulukko 5) on ollut, että olemme päättäneet aloittaa palkanmaksun maaliskuun ensimmäisestä päivästä alkaen. Yrityksemme rahallinen tilannekaan ei ole yhtä huono kuin aikaisemmin, koska ilman yhtään uutta projektia pystymme nykyisellä kulurakenteellamme jatkamaan toimintaamme seuraavat kuusi kuukautta ennen rahojen loppumista. Toisaalta tämä on ainoastaan huonoin mahdollinen skenaario ja olen kuitenkin varovaisen optimistinen onnistumisesta.

⁶⁶ En ollut tietoinen asemastani ennen kuin ryhdyin pohtimaan asiaa tätä diplomityötä varten.

Taulukko 5. Asiakkaiden tilanne marraskuussa 2012 sekä maaliskuussa 2013.

Yritys	Tilanne 27.11.2012	Tilanne 10.03.2013
Yritys A	Ei sopimusta	Ei sopimusta
Yritys B	Kirjallinen sopimus	Kirjallinen sopimus
Yritys C	Suullinen sopimus	Suullinen sopimus
Yritys D	Sovittu sähköpostilla	Kirjallinen sopimus
Yritys E	Sovittu sähköpostilla	Kirjallinen sopimus
Yritys F	Suullinen sopimus	Kirjallinen sopimus
Yritys G	Alustava neuvotteluyhteys	Kirjallinen sopimus

Rahatilanteen helpottuminen sekä projektisopimusten solmiminen on mahdollistanut keskittymisen tulevaisuuteen, vaikka meillä on kiireitä kaikkien projektien loppuunsaattamisen kanssa. Olemme muun muassa luoneet ensimmäisen eksplisiittisen suunnitelman, jonka tavoitteena on kartoittaa yrityksemme tulevaisuutta CE-merkintöjen jälkeen.⁶⁷ Toisin sanoen emme enää usko pystyvämme kesäkuun jälkeen saamaan tarpeeksi uusia toimeksiantoja nykyisellä toimintamallillamme, joten meidän tulee keksiä jotain uutta tekemistä tulevaisuudessa.

Käytännössä yrityksemme tulevaisuuden vaihtoehdot vaikuttavat tällä hetkellä olevan jakautuneet kahtia. Ensimmäisenä vaihtoehtonamme on hyödyntää CE-merkeistä saamaamme kokemusta sekä referenssejä, ja tätä kautta luoda laatujärjestelmien rakentamisen ympärille jonkinlainen palvelukokonaisuus. Toisena mahdollisuutena on uuden tuoteinnovaation kaupallistaminen, mitä Panu tällä hetkellä kehittää. Olemme asettaneet alustavasti takarajan toukokuulle, jolloin meillä pitäisi olla tarpeeksi informaatiota päätöstä varten.

Suurimpana muutoksena marraskuuhun verrattuna on yrityksemme toiminnan organisointi. Olemme tietoisesti pyrkineet lisäämään kommunikointia, minkä tavoitteena on

⁶⁷ En halua käyttää tästä suunnitelmasta nimeä strategia, koska se antaisi suunnitelmasta väärän kuvan.

ollut henkilökohtaisten tavoitteiden sekä tulevaisuuden käsitysten yhtenäistäminen. Tämän lisäksi kommunikoinnilla on pyritty parantamaan markkinasignaalien analysointia ja erityisesti vähentämään niiden aiheuttamia vaikutuksia tunnetiloihin. Kommunikoinnin lisäämiseksi olemme ottaneet ajatuksia yrityksen toiminnan järjestämiseen ja suunnitteluun erityisesti ketterien IT-organisaatioiden toiminnasta. Järjestämme muun muassa joka aamu muutaman minuutin palaverin, jossa jokainen kertoo nopeasti (i) mitä teki edellisenä päivänä, (ii) mitä aikoo tehdä tänään sekä (iii) tarvitseeko apua. Tämän lisäksi pyrimme vähintään kerran viikossa keskustelemaan asiakkailta saamastamme palautteesta, tulevaisuuden näkymistämme ja lyhyen sekä keskipitkän aikavälin tavoitteistamme. Tällä tavoin olemme omasta mielestäni pystyneet huomattavasti järjeistämään toimintaamme juurikaan uhraamatta ketteryyttämme vastata asiakastarpeisiin.

5. PÄÄTELMÄT

Tutkimusajanjaksoon kuuluneen noin kolmen kuukauden aikana tutkimusyrittäksen toiminta on kehittynyt merkittävästi. Verrattaessa yritystä sellaisena kuin se esiintyi elokuun loppupuolella sekä marraskuun lopussa on hankala puhua samasta yrityksestä. Henkilökohtaisen sekä kollektiivisen tekemisen, valintojen sekä päätösten kautta lähes kaikki yrityksen toiminnan osa-alueet aina liiketoimintakentästä asiakkaisiin ovat kokeneet merkittävän muutoksen. Voitaisiin jopa todeta, että yritys muuttui tutkimusajanjakson aikana harrastuksesta oikeaksi liiketoiminnaksi, minä aikana koettiin lukuisia onnistumisia, pettymyksiä sekä henkilökohtaista kasvua.

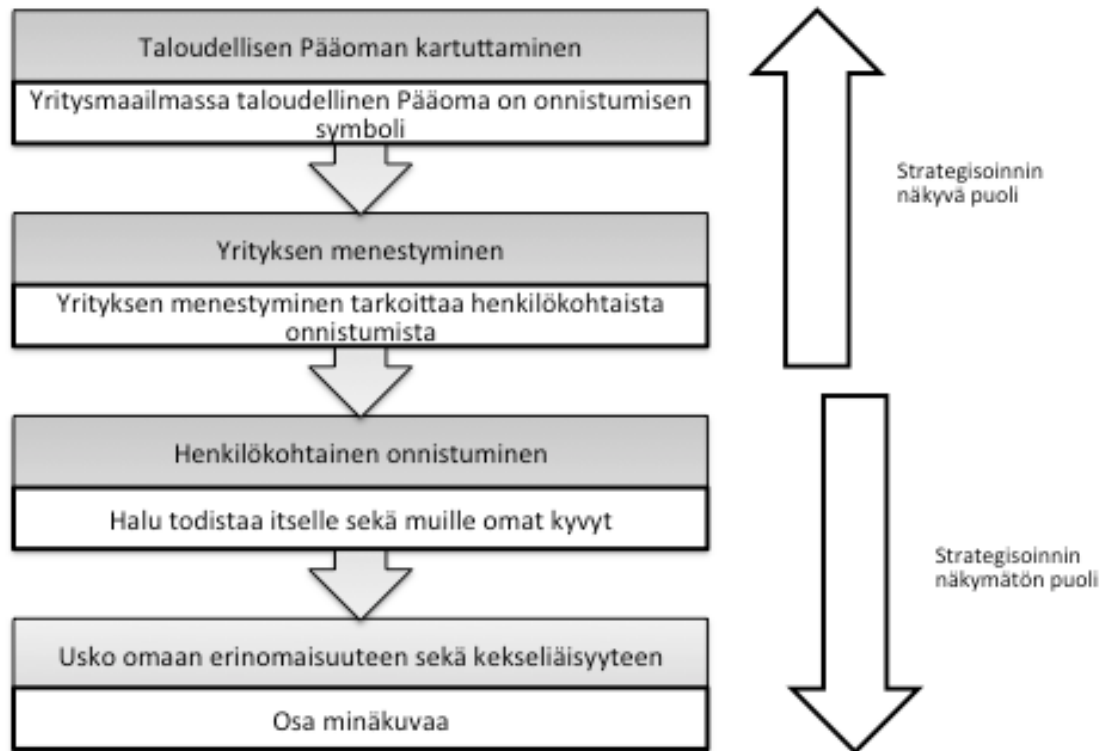
5.1. Strategian tekeminen yrittäjävetoisessa mikroyrityksessä

Tutkimuskohteena olleessa vastaperustetussa yrittäjävetoisessa mikroyrityksessä strategisointi oli hyvin pitkälle synonyymi käytännön tekemisen, työntekijöiden välisen kanssakäymisen sekä jatkuvan selviytymiskamppailun kanssa. Strategian tekeminen oli yksilötasolla erittäin subjektiivista sekä inhimillistä toimintaa, johon vaikuttivat kaikki ihmisluonteen piirteet unelmista ja haaveista aina pelkoihin ja epäilykseen. Tutkimusaineisto tukee teoriaosuudessa kritisoitua Jarzabkowski (2002) esittämään laajaa määritelmää strategisoinnista, missä strategisoinniksi lasketaan kaikki tekeminen. Tämän tutkimuksen perusteella ei ole mahdollista tehdä selkeää eroa yksilötason operatiivisen sekä strategisen toiminnan välille. Sen sijaan operatiivinen ja strateginen toiminta, sekä tätä kautta strategisointi olivat hyvin tiiviisti toisiinsa kietoutuneita ilmiöitä muodostaen saman kolikon vastakkaiset puolet.

Tutkimusajanjakson aikana strategiaa ei tehty juurikaan Whittingtonin (2006, s. 619) mainitsemissa erillisissä strategiaepisodeissa. Sen sijaan strategisointi oli jatkuvaa vuoropuhelua henkilökohtaisten ominaisuuksien ja minäkuvan, toimintaympäristön sekä käytössä olevien resurssien välillä. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että Bourdieun esittämä ”kaava” strategisoinnista antaa erittäin hyvän perustan strategisoinnin analysoimiselle, ymmärtämiselle sekä selittämiseksi. Habituksen, Pääoman sekä Kentän konseptien avulla on mahdollista saada hyvin monipuolinen ja tasapainoinen kuva yksilöiden strategisointiin vaikuttavista tekijöistä.

Vaikka Habitus muodostaa yksilön strategisoinnin keskeisimmän osan, sen objektiivinen analysointi on erittäin hankalaa, koska Habitus on irrottamaton osa yksilön sisintä tai minäkuvaa. Habitusta on kuitenkin mahdollista yrittää analysoida välillisesti toiminnan perimmäisen tarkoituksen tai logiikan kautta. Toisin sanoen sen sijaan, että analy-

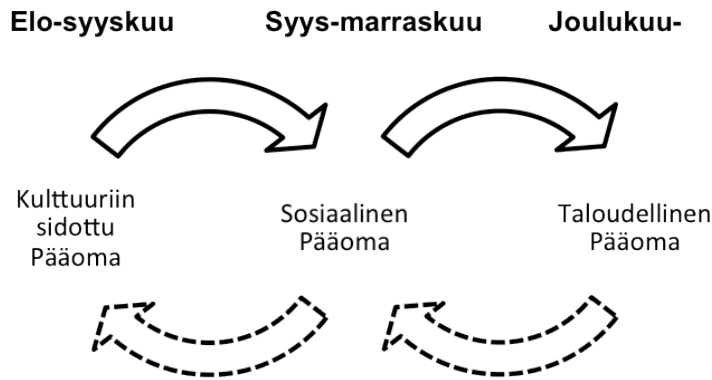
soidaan strategisoinnin ulkoista logiikkaa tai ilmenemistä, voidaan Habitusta analysoida tutkimalla tekemistä paljon tätä syvemmällä tasolla. Tutkimusaineiston perusteella vaikuttaisi, että strategisoinnin taustalla olevia näkyviä ja näkymättömiä tekijöitä voidaan analysoida hierarkkiana kuvan 1 mukaisesti.



Kuva 1. Strategisoinnin ja Habituksen välinen yhteys.

Tutkimusajanjakson aikana strategisoinnilla tavoiteltiin ulkoisesti yrityksen taloudellisen Pääoman kartuttamista, koska sitä pidetään menestymisen symbolina. Yrityksen taloudellisen Pääoman kartuttaminen ei kuitenkaan ollut yksilötason strategisoinnin perimmäisenä tarkoituksena, vaan se palveli henkilökohtaisia ja ulkoiselle tarkkailijalle näkymättömiä syitä. Yrityksen menestymisen kautta pystyisi osoittamaan itselleen sekä muille olevansa kyvykäs tällaiseen suoritukseen. Henkilökohtainen onnistuminen yrityksen kautta on puolestaan tärkeää, koska käsitys henkilökohtaisesta kyvykkyydestä on oman minäkuvan mukainen. Toisin sanoen taloudellisen Pääoman kartuttaminen ja kaikki siitä seuraava toiminta perustuu pohjimmiltaan siihen, että yrityksen menestyminen tukee omaa minäkuva.

Siinä missä Habitus pystyy hyvin pitkälle selittämään toiminnan logiikkaa ja perimmäistä tarkoitusta, Pääoma ja Kenttä pystyvät selittämään strategisointia sekä yksittäisiä valintoja tarkemmin. Tutkimusyrityksen tapauksessa erityisesti Pääoman puute rajasi osan toiminnasta pois ja vaikutti siihen mitä ja milloin tehtiin. Tutkimusyrityksessä ei esimerkiksi ollut mahdollista hankkia suoraan taloudellista Pääomaa, vaan sitä täytyi hankkia vaiheittain Kuva 2:n kaksi osoittamalla tavalla.



Kuva 2. Tutkimusyrityksen Pääomaproessi elo-joulukuun aikana.

Vaikka Kuvassa 2 Pääoman kartuttaminen esitetään hyvin pitkälle lineaarisena prosessina, todellisuudessa vaiheet menivät toistensa kanssa enemmän tai vähemmän päällekkäin. Eri tyyppisten Pääomalaatujen haluttavuus riippui yrityksessä kulloinkin vallinneesta tilanteesta sekä aikaisemmin kerätystä Pääomasta. Yksinkertaistetusti voidaan todeta, että tutkimusajanjakson ensisijaisena tavoittelun kohteena toiminut Pääomalaatu vaihtui kolme kertaa, vaikka strategisoinnin lopullisena tavoitteena oli alusta alkaen taloudellisen Pääoman kerääminen.

Tutkimusajanjaksoon kuuluneessa elo-syyskuussa halutuinta oli kulttuuriin sidottu Pääoma eli lähinnä tietotaito. Tutkimusaineistossa on nähtävissä, että strategisoinnissa keskityttiin näihin aikoihin lähes yksinomaan tietotaidon kartuttamiseen muiden Pääomalaatujen keräämisen kustannuksella. Syyskuun lopun sekä marraskuun alkupuolen välillä tavoittelun kohteena oli puolestaan sosiaalinen Pääoma eli uudet asiakkuudet. Sosiaalisen Pääoman kartuttaminen, toiminnan laajeneminen ja erityisesti juoksevien kulujen muodostuminen tekivät marraskuussa taloudellisesta Pääomasta ensisijaisen tavoittelun kohteen. Toisin sanoen marraskuun loppupuolella sekä erityisesti tämän jälkeen strategisoinnilla pyrittiin kerryttämään yrityksen taloudellista Pääomaa, mikä oli samalla yhtenevä Habituksen kanssa.

Henkilökohtaisella tasolla ympäristö eli Kenttä vaikutti koko tutkimusajanjakson ajan oudolta ja arvaamattomalta – ehkä jopa hieman vihamieliselle. Tähän lienee erityisesti vaikuttanut kokemuksen puute, jolloin lähes kaikki Kentän tapahtumat sekä sieltä saapuvat markkinasignaalit olivat uusia, eikä mikään tapahtuma vaikuttanut olevan ennakoitavissa. Kaoottisuuden vaikutelma oli erityisen voimakas, koska minulla ei ollut kokemuksen tuomaa kykyä tulkita Kentän rakennetta oikeassa kontekstissa. Ei ollut ehtinyt muodostua kognitiivisia malleja eli skeemoja ympäristöstä saapuvien signaalien filteröintiä, prosessointia sekä analysointia varten. Toisin sanoen jokaista Kentän signaalia tulkittiin jossain määrin erillisenä tapahtumana ilman sopivaa kontekstia. Tästä johtuen tekemistä ei oikeastaan missään vaiheessa suunniteltu pitkälle tai edes keskipitkälle aikavälille. Toisin sanoen strategisointia leimasi lähes koko tutkimusjakson ajan erittäin

lyhyt aikajänne, jolloin strategian tekeminen oli hyvin pitkälle reagoimista ympäristön eli Kentän signaaleihin.

Signaaleihin reagoiminen ilman prosessointia näkyy tutkimusaineistossa tunnetilojen voimakkaana vaihteluna sekä tätä seuraavana tunnepohjaisena tekemisenä. Toimintaa haluttiin tietoisesti sekä tiedostamatta kohdentaa tekemiseen, josta oli mahdollista saada mahdollisimman paljon onnistumisia, sekä tätä kautta positiivista tunnetilaa. Sinänsä markkinasignaaleihin reagoiminen ei ole pelkästään huono asia, mutta signaaleihin reagointi ilman analyysiä lisää tyypin 1 virheen mahdollisuutta, millä voi puolestaan olla yrityksen pitkän aikavälin selviytymisen kannalta haitallisia vaikutuksia. Toisaalta kokemuksen karttuminen auttaa tulkitsemaan Kentältä saapuvia signaaleja, jolloin tunnetilan vaihtelujen amplitudi alkaa pienentyä, ja normaali tunnetila alkaa lähestyä ”luonnollista” keskiarvoaan. Toisin sanoen tunnetiloista jää normaaleissa olosuhteissa pois ääripäät, jolloin Kentän rakenteen vaikutus tekemiseen alkaa heiketä, toiminnasta tulee vaakaampaa ja suunnitelmallisempaa sekä tyypin 1 virheiden määrä vähenee.

Tässä luvussa käydyn keskustelun sekä tutkimusaineiston pohjalta on myös mahdollista testata alustavasti osaa luvussa 2.6. esitetyistä propositioista mikroyrityksen strategisoinnista. Kuitenkin propositioiden paikkansapitävyydestä voidaan tehdä ainoastaan alustavia arvioita, koska tutkimusaineisto käsitti ainoastaan yhden henkilön strategisoinnin tutkimisen yhden yrityksen toimitusjohtajana. Propositiot sekä alustavat arviot niiden paikkansapitävyydestä on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. *Propositoiden alustava paikkansapitävyyden arviointi tutkimusaineiston perusteella.*

	Propositio	Arvio
P1	Yksilöiden strategisointi vaikuttaa merkittävästi mikroyrityksen kollektiiviseen strategisointiin sekä tätä kautta yrityksen menestymiseen.	+
P2	Yksilöt strategisoivat ensisijaisesti osana mikroyritystä kamppaillessaan makrotason Kentän Pääomasta.	+/-
P3	Mikroyritys on Kentällä dominoidussa asemassa, jolloin toimintamahdollisuudet ovat rajoittuneet.	+
P3b	Pääoman merkitys vähenee, jos myös asiakkaat ovat uusia Kentällä.	+/-
4	Yksilöiden strategisointi synnyttää sekä muokkaa organisaation rakenteen.	+

+ *Tutkimusaineiston perusteella todennäköisesti pitää paikkaansa*

+/- *Tutkimusaineiston perusteella ei mahdollista sanoa*

- *Tutkimusaineiston perusteella todennäköisesti ei pidä paikkaansa*

Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että propositiot 1 sekä 4 voivat pitää paikkansa ja olisivat itse asiassa toisiinsa tiiviisti liittyneitä. Tutkimuksessa yksittäisten henkilöiden tekeminen vaikutti yrityksen menestymiseen. Toisin sanoen yhden henkilön tekeminen muodostaa merkittävän osan koko yrityksen kollektiivisesta tekemisestä henkilökunnan määrästä johtuen. Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi alustavasti myös siltä, että mitä nuoremasta yrityksestä on kyse, sitä enemmän yksilön tekemiselle on olemassa vapauksia, ja tätä kautta enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa kollektiiviseen strategisointiin. Toisaalta toiminnan vakiintuminen sekä esimerkiksi asiakassuhteet luovat tiettyjä käytäntöjä ja asettavat vaatimuksia organisaatiolle, minkä johdosta yksilön toimintamahdollisuudet alkavat pikkuhiljaa rajoittua.

Yksilöiden strategisointi vaikuttaisi vaikuttavan suoraan myös organisaatorakenteeseen. Esimerkiksi onnistumiset myynnissä sekä tätä seuraava organisaation kasvu luovat tarvetta uusille tehtäville, joita ei aikaisemmin tarvittu. Tällöin myös organisaation tulee kehittyä vastaamaan uusiin vaatimuksiin esimerkiksi luomalla työnjakoja, vastuuta ja niin edelleen. Toisin sanoen strategisointi synnyttää ja muokkaa organisaatorakenteen luomalla vaatimuksia organisaation toiminnalle.

Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi myös siltä, että propositio 3 saattaisi pitää paikkansa, eli strategisointiin vaikuttaa merkittävästi dominoitavassa asemassa oleminen eli

suhteellinen Pääoman puute. Tämä näkyy tutkimusaineistossa siinä ettei yrityksellä ollut mahdollista strategisoida omista lähtökohdista. Sen sijaan strategisointi tapahtui hyvin pitkälle muiden toimijoiden, eli käytännössä muutaman asiakkaan ehdoilla. Yrityksen onnistuminen sekä tätä kautta selviytyminen ja menestyminen olivat erittäin riippuvaisia muutaman asiakkaan tekemistä päätöksistä, joihin ei voitu suoraan vaikuttaa. Lisäksi yhden tyyppisen Pääoman puuttuminen voi vaikuttaa strategiin mahdollisuuksiin. Esimerkiksi tutkimusyrityksessä olisi ollut erittäin hankala kerätä taloudellista Pääomaa elokuussa, koska yrityksellä ei ollut tähän vaadittua sosiaalista tai kulttuuriin sidottua Pääomaa. Proposition 3b paikkansapitävyydestä ei voida sanoa mitään tämän tutkimuksen pohjalta.

Proposition 2 paikkansapitävyydestä on myös hankala todeta mitään. Toisaalta vaikuttaisi siltä, että propositio on ainakin osittain totta ja yksilöt todella strategisoivat enemmän tai vähemmän yhtenä yksikkönä kerätessään taloudellista Pääomaa Kentältä. Tämän puolesta puhuu erityisesti se, että yrityksen menestyminen koetaan hyvin pitkälle henkilökohtaisena menestymisenä. Toisin sanoen yksilö voi kokea menestystä suoraan yrityksen kautta, jolloin yrityksen menestyminen on ensimmäinen prioriteetti. Toisaalta tutkimusyrityksessä tapahtui organisaatiorakenteen muodostumisen kautta vähintään tiedostamaton kamppailu vallasta. Voi hyvinkin olla mahdollista, että organisaation sisäinen kamppailu tapahtuu merkittävässä määrin vasta sen jälkeen, kun organisaatiorakenne on vakiintunut. Toisin sanoen ennen organisaatiorakennetta ei olisi mitään, mistä yksilöt voisivat kamppailla.

5.2. Tutkimuksen tarkastelu

Tätä diplomityötä varten olen pyrkinyt dokumentoimaan parhaan kykyni mukaisesti kaikki mielenkiintoiset tapahtumat, joita minulle sattui tämän tutkimusajanjakson aikana. Olen yrittänyt olla mahdollisimman rehellinen sekä avoin kirjoittaessani tekemisestäni sekä siihen vaikuttaneista motiiveistani ja tunteistani. Pyrin erityisesti ottamaan mahdollisimman kirjavasti tunnetilan vaihtelut osaksi tätä työtä, vaikka joskus se saattoi olla henkilökohtaisella tasolla hieman hankalaa. En kuitenkaan ole kirjoittanut kaikkein syvimmistä motiiveistani tai tunteistani, joista osa on jäänyt tiedostamatta ja osa tiedostetun päätöksen seurauksena pois tästä diplomityöstä tai päiväkirjasta. Uskon kuitenkin, että olen onnistunut hyvin pitkälle rehellisesti kuvailemaan kulloinkin vallinnutta tunnetilaa. Ehkä yksi tämän tutkimuksen tärkeimmistä havainnoista on, ettei strategisoinnista voida puhua tekemisestä, tunteista sekä inhimillisyydestä erillisenä tapahtumana.

Toinen havainto, joka voidaan tehdä on, ettei strategisointi ole toiminnasta irrallinen tai selkeä prosessi. Sen sijaan strategisointi on jatkuvaa toimintaa ja hyvin sekava prosessi. Ihmisille sattuu jatkuvasti pieniä sekä suuria asioita, joilla voi olla odottamattomia vaikutuksia myöhempään tekemiseen. Erityisesti toiminnan taustalla olevien motiivien sekä syiden tunnistaminen voi olla erittäin hankalaa tai jopa mahdotonta. Vaikka lopullisen päätöksen tekemisen voi laukaista jokin yksittäinen tapahtuma, joka jää mieleen, se

ei ole useinkaan toiminnan perimmäinen syy. On erittäin todennäköistä, että olen saatanut pohtia asioita alitajuisesti tunteja, päiviä tai jopa viikkoja ennen kuin ne ovat saavuttaneet tietoisuuden tason puhumattakaan päiväkirjastani. Ideani ja päätökseni saattavat kypsyä pikkuhiljaa, kunnes niistä tulee tarpeeksi voimakkaita saamaan aikaan toimintaa. Hyvin usein tekemiseen vaikuttaakin lukemattomat pienet sekä vaatimattomat tapahtumat, joista ajan saatossa muodostuu tekemisen virtaa.

Hyvänä esimerkkinä toiminnan syiden selvittämisen hankaluudesta sekä suurten tapahtumien dominoivasta roolista on tämän diplomityön viides luku. Ajattelin ennen kirjoitusprosessia kirjoittavani tähän työhön kaikki päätöksiini vaikuttavat tapahtumat huolimatta siitä, ovatko ne pieniä vai suuria. Halusin kirjata kaiken mitä minulle oli tapahtunut kronologisessa järjestyksessä. Minua odotti kuitenkin suuri yllätys, kun ryhdyin kirjaamaan päiväkirjan, sähköpostien sekä tekstiviestien tapahtumia. Vaikka olin muistanut merkittävimmät tapahtumat sekä yhden tai kaksi päätöstä oikein, olin harvoin muistanut muiden tapahtumien aikajärjestystä tai niiden suhdetta päässäni olleeseen ”pääjuoneen”. Ongelmia tuotti erityisesti pääjuonta tukevien tapahtumien muistaminen kuten, milloin ryhdyimme selvittämään uusia tuoteryhmiä, milloin saimme selville ettemme saisikaan yhtään asiakasta Tuoteryhmästä 2 tai 3 ja niin edelleen. Tallenteiden perusteella vaikutti siltä, että olin tehnyt samanaikaisesti lukemattomia toisistaan irrallisia asioita, joista kumulatiivisesti muodostui minun sekä yrityksemme ”tarina”. En ollutkaan toiminut niin loogisesti kuin olin ajatellut tai haluaisi myöntää. Dokumenttien perusteella B ei seurannut aina A:ta, vaan joskus A ja B tapahtuivat yhtäikaa ja joskus B tapahtui ennen A:ta.

En pystynyt ymmärtämään miten paljon muistissani oleva tarina erosi tallenteista. Muistelllessani yrityksemme historiaa minulle tulee aina mieleen looginen sekä egosentrinen tarina, joka hyvin pitkälle muistuttaa Barry & Elmesin (1997) mainitsemaa sankaritarinaa. Muistissani tarina etenee siten, että minä, minä, minä, minkä jälkeen asia A tapahtuu. Muistan vieläkin kaikesta tätä tutkimusta varten tekemistäni analyysistä huolimatta, kuinka olen ollut tarinan protagonistina taistelussa pahaa maailmaa vastaan ja miten minun henkilökohtaisten valintojeni sekä suoritusteni kautta päädyimme nykyiseen tilanteeseemme. Todellisuudessa tapahtumat olivat paljon sekavampia kuin haluaisin uskoa, ja vaikka omalla tekemiselläni on kiistatta ollut vaikutusta, annan sille vielä nykyäänkin aivan liian suuren painoarvon.

Ehkä mielenkiintoisempana havaintona aivojen tarpeesta loogisuutta kohtaan on se, että useiden iterointikierrosten jälkeen tarinasta tuli suhteellisen yhtenäinen ja looginen. Tällä hetkellä tarina etenee suurin piirtein loogisesti, ja B seuraa luonnollisesti A:ta.. En ole tietoisesti pyrkinyt muuttamaan tarinaa millään tavoin, mutta muokatessani tekstiä olen vahingossa tehnyt tarinasta loogisen. Muutos on tapahtunut pikkuhiljaa ja hieman jopa salakavalasti. Ensimmäiseksi yksittäisten päälauseiden rinnalle kirjoitin sivulauseita täydentämään sekä selittämään tapahtumia. Tämän jälkeen jouduin poistamaan yksittäisiä tapahtumia työn pituutta silmällä pitäen, koska kaikki tapahtumat eivät olleet tulos-

ten ja tarinan kannalta ”oleellisia”. Lopuksi lisäsin jäljelle jääneiden virkkeiden väliin selventäviä virkkeitä ja yhtäkkiä muutaman läpiluvun sekä muokkauksen jälkeen tarinasta oli tullut looginen sankaritarina – vahingossa ja huomaamatta. Minä tein B:n, koska ennen sitä olin tehnyt A:n!

Tutkimuksena sekä tutkimusmenetelmänä tämä diplomityö on ollut erittäin mielenkiintoinen sekä onnistunut. Olen tyytyväinen pystytyäni hyödyntämään mielekkäällä tavalla Bourdieun prakseologiaa strategisointini analysoinnissa. Tämän tutkimuksen aikana olen päässyt analyttisesti pohtimaan tekemiäni päätöksiä sekä niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä ja uskon reflektoinnista olevan hyötyä yrityksemme toiminnan organisoinnissa sekä tulevaisuudessa yleensä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella olemme pyrkineet lisäämään yrityksessämme tapahtuvaa yhdessä tekemistä sekä asioiden pohittamista, millä olemme onnistuneet vähentämään muun muassa markkinasignaalien vaikutusta tunnetiloihin.

Jos lähtisin tekemään tutkimusta uudestaan, pyrkisin laajentamaan tutkimuksen otosta ja lyhentämään tutkimusaikaa. Toisin sanoen tutkisin oman tekemiseni lisäksi yrityksen kaikkien työntekijöiden tekemistä päiväkirjalla, mutta samalla lyhentäisin tutkimusajanjakson noin kuukauteen. Tällä tavoin pystyisi todennäköisesti saamaan erittäin mielenkiintoisen tutkimuksen, jossa korostuisi erityisesti Barry & Elmesin (1997) mainitsema strategisoinnin moniäänisyys.

5.3. Jatkotutkimuskohteet

Bourdieuun prakseologia tarjoaa erittäin mielenkiintoisen viitekehyksen strategian tekemisen tutkimiseen. Erityisesti strategisoinnin inhimilliseen puoleen, kuten tunteisiin sekä erilaisiin tunnetiloihin keskittyminen voi auttaa murtamaan myyttejä objektiivisista strategian tekijöistä, jotka strategisoivat tästä maailmasta sekä inhimillisistä tunteista irrallisina toimijoina. Tulevissa strategisoinnin tutkimuksissa olisikin mielenkiintoista päästä vielä aikaisempaa tarkemmin osaksi eri toimijoiden ajatusprosessia ja analysoida päätöksiin sekä tekemiseen vaikuttavia taustatekijöitä.

Tiedonkeruu voisi tulevaisuudessakin painottua päiväkirjamaisiin tutkimusmenetelmiin, missä tutkimuskohteet voivat pohtia syvällisesti sekä reflektoiden itseään koskettavia asioita. Tulevissa tutkimuksissa voisi kuitenkin kokeilla kirjallisen päiväkirjan sijaan esimerkiksi videopäiväkirjaa tai nauhuria ajatusten tallentamisessa. Tällöin päiväkirjaan olisi mahdollista saada tallennettua vielä monipuolisemmin erilaisia tunteita sekä tuntemuksia, kun tutkimuskohteen ei tarvitse miettiä ja samalla muokata kirjoittamaansa tekstiä.

Tulevaisuudessa kannattanee pyrkiä ottamaan tutkimukseen mukaan yrityksen muita työntekijöitä sekä mahdollisesti henkilöitä muista vastaavassa tilanteessa olevista yrityksistä. Olisi erittäin kiinnostavaa saada puhtaasti laadullisten tulosten lisäksi määrälli-

siä tuloksia, joiden avulla pystyttäisiin esimerkiksi tilastollisilla menetelmillä testamaan Strategy-as-practicen hypoteeseja. Tämän tutkimuksen kaltaisessa puhtaasti laadullisessa autoetnografisessa tutkimuksessa tehtyjä havaintoja on mahdotonta yleistää, vaikka havainnot olisivat miten kiinnostavia tahansa. Tässäkin tutkimuksessa tehtyjä havaintoja olisi mielenkiintoista verrata muihin samanlaisessa tilanteessa oleviin yrityksiin ja pyrkiä löytämään yhtäläisyyksiä ja tätä kautta pystyä auttamaan yrittäjiä yritystoiminnan aloittamisessa.

Tutkimusajanjakso kannattanee tulevaisuudessakin pitää etnografisissa tutkimuksissa enintään muutamassa kuukaudessa. Muussa tapauksessa päädytään hyvin helposti käsittelemään liian laajaa materiaalia, mikä voi johtaa joko (i) sivumäärällä mitattuna liian pitkiin tutkimuksiin tai (ii) sellaiseen tilanteeseen, jossa tutkimuksessa joudutaan keskittymään ainoastaan muutama ”päätaphtumaan”. Erityisesti kohta (ii) on vaarallinen Strategy-as-practicen kannalta, koska tarinan tiivistäminen luo helposti sankaritarinan sinne, missä sitä todellisuudessa ei ole olemassa. Organisaatioiden toteutunut strategia kuitenkin muodostuu yksilöiden lukemattomien pienten sekä suurten päätösten seurauksena (Bourdieu, 2005, s. 69).

LÄHTEET

Lait, direktiivit ja asetukset

- Laki tiettyjen tuotteiden varustamisesta CE-merkinnällä. 1994. L 22.12.1994/1376 (kumottu).
- Laki eräiden rakennustuotteiden tuotehyväksynnästä. 2012. L 21.12.2012/954.
- Laki CE-merkintärikkomuksesta. 2010. L 19.3.2010/187.
- Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) N:o 305/2011, annettu 9 päivänä maaliskuuta 2011, rakennustuotteiden kaupan pitämistä koskevien ehtojen yhdenmukaistamisesta ja neuvoston direktiivin 89/106/ETY kumoamisesta.
- Neuvoston direktiivi 93/68/ETY, annettu 22 päivänä heinäkuuta 1993, direktiivien 87/404/ETY (yksinkertaiset paineastiat), 88/378/ETY (lelujen turvallisuus), 89/106/ETY (rakennusalan tuotteet), 89/336/ETY (sähkömagneettinen yhteensopivuus), 89/392/ETY (koneet), 89/686/ETY (henkilönsuojaimet), 90/384/ETY (muut kuin itsetoimivat vaa'at), 90/385/ETY (aktiiviset implantoitavat lääkinnälliset laitteet), 90/396/ETY (kaasumaisia polttoaineita käyttävät laitteet), 91/263/ETY (telepäätelaitteet), 92/42/ETY (uudet nestemäisiä tai kaasumaisia polttoaineita käyttävät kuumavesikattilat) ja 73/23/ETY (tietyllä jännitealueella toimivat sähkölaitteet) muuttamisesta.
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2006/95/EY, annettu 12 päivänä joulukuuta 2006, tietyllä jännitealueella toimivia sähkölaitteita koskevan jäsenvaltioiden lainsäädännön lähentämisestä.
- Neuvoston direktiivi 89/686/ETY, annettu 21 päivänä joulukuuta 1989, henkilönsuojaimia koskevan jäsenvaltioiden lainsäädännön lähentämisestä.

Kirjallisuus

- Ambrosini, V. ja Bowman, C. (2009). What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*. 11(1). ss 29-49.
- Anderson, L. (2006). Analytic Autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*. 35(4). ss. 373-395.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy - An analytical approach to Business Policy for growth and expansion*. McGraw-Hill. ISBN-13 978-0070021112. 241 s.
- Balogun, J. ja Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*. 26(11). ss. 1573-1601.
- Balogun J., Huff, A.S. ja Johnson, P. (2003). Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. *Journal of Management Studies*. 40(1). ss. 197-224.
- Barry, D. ja Elmes, M. (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *The Academy of Management Review*. 22(2). ss. 429-452.
- Birkinshaw, J., Bresman, H. ja Håkansson, L. (2000). Managing The Post-Acquisition Integration Process: How The Human Integration And Task Integration Processes Interact To Foster Value Creation. *Journal of Management Studies*. 37(3). ss. 396-425.

- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*. Harvard University Press. ISBN-10: 0674212770. 614 s.
- Bourdieu, P. (2005). *The Social Structures of the Economy*. Cambridge: Polity. 1st Edition. ISBN-10: 0745625401. 180 s.
- Bowles, S. (2006). Group Competition, Reproductive Leveling, and the Evolution of Human Altruism. *Science*. 314. ss. 1569-1572.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review*. 5(2). ss. 219-224.
- Burgelman, R. (1991). Intraorganizational Ecology Of Strategy Making And Organizational Adaptation: Theory And Field Research. *Organization Science*. 2(3). ss. 239-262.
- Cramer, C.F. (2003). Strategizing in the Brain. *Science*. 300. ss. 1673-1675.
- Donne, J. (1624). *Devotions Upon Emergent Occasions and Seurall Steps in my Sickness*.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*. 14(1). ss. 57-74.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times*. September 13.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. ja Vaara, E. (2010). Introduction: What is Strategy as Practice. Teoksessa Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. ja Vaara, E. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press. ISBN-13: 9780511789694. 349 s.
- Gomez, M-L. (2012). A Bourdieusian Perspective on Strategizing. Teoksessa Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. ja Vaara, E. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press. ISBN-13: 9780511789694. 349 s.
- Hambrick, D.C. ja Fredrickson, J.W. (2001). Are You Sure You Have a Strategy? *The Academy of Management Executive*. 15(4). ss. 48-59.
- Harris, S. (2010). *The Moral Landscape, How Science Can Determine Human Values*. Free Press (ebook). ISBN-10: 9781439171233.
- Harris, S. (2012). *Free Will*. Free Press (ebook). ISBN-10: 9781451683479.
- Homans, G.C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*. 63 (6). ss. 597-606.
- Jarzabkowski, P. (2002). *Strategy As Practice: Recursiveness, Adaptation And Strategic Practices-In-Use*. Aston Business School. ISBN-10: 1854495321. 35 s.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*. Sage Publications Ltd. ISBN-10: 0761944389. 216 s.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. ja Seidl, D. (2007). Strategizing: The Challenges Of A Practice Perspective. *Human Relations*. 60(1). ss. 5-27.
- Jarzabkowski, P., ja Seidl, D. (2008). The Role Of Meetings In The Social Practice Of Strategy. *Organization Studies*. 29(11). ss. 1391-1426.
- Jarzabkowski, P. ja Spee, A.P. (2009). Strategy-as-practice: A Review and Future Directions For The Field. *International Journal of Management Reviews*. 11(1). ss. 69-95.
- Jarzabkowski, P. ja Whittington, R. (2008). Hard to Disagree, Mostly. *Strategic Organization*. 6(1). ss. 101-106.
- Jemison, D. ja Sitkin, S. (1986). Corporate Acquisitions: A Process Perspective. *Academy of Management Review*. 11(1). ss. 145-163.
- Jenkins, R. (1992). *Pierre Bourdieu (key sociologists)*. 1st Edition. Routledge, London. ISBN-10: 0203131525. 129 s.

- Johnson, G., Melin, L. ja Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*. 40(1). ss. 3-22.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007) *Strategy as Practice – Research Directions and Resources*. Cambridge University Press. ISBN-10 0-521-68156-1. 244 s.
- Knights, D. ja Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organisation Studies*. 12(2). ss. 251-273.
- Libet, B. (1985). Unconscious Cerebral Initiative And The Role Of Conscious Will In Voluntary Action. *Behavioral and Brain Sciences*. 8(4). ss. 529-539.
- Maitlis, S. ja Lawrence, T. (2003). Orchestral Manoeuvres In The Dark: Understanding Failure In Organizational Strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1) ss. 109–40.
- Merton, R.K. (1938). Social Structure and Anomie. *American Sociological Review*. 3. ss. 672-682.
- Mintzberg, H. (1987). Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*. Fall. ss. 11-24.
- Nowak, M.A. (2006). Five Rules for the Evolution of Cooperation. *Science*. 314. ss. 1560-1563.
- Payne, D.G., Elie, C.J., Blackwell, J.M. ja Neuschatz, J.S. (1996). Memory Illusions: Recalling, Recognizing, and Recollecting Events That Never Occurred. *Journal of Memory and Language*. 35. ss. 261-285.
- Pettigrew, A.M. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*. 24(6). ss. 649-669.
- Powell, T.C. (1992). Strategic Planning as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 13. ss. 551-558.
- Schopenhauer, A. (1839). On The Freedom of the Will.
- Suomen virallinen tilasto. (2012). Aloittaneet ja lopettaneet yritykset. [verkkojulkaisu] Tilastokeskus: Helsinki. [Viitattu 18.3.2013]. Saatavissa www.stat.fi.
- Trautwein, F. (1990) Merger Motives and Merger Prescriptions. *Strategic Management Journal*. 11. ss. 283-295.
- Quinn, J.B. (1978). Strategic Change: “Logical Incrementalism”. *Sloan Management Review*. Fall. ss. 7-21.
- Vaara, E. (2002). On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-Merger Integration. *Organization Studies*. 23(2). ss. 211-248.
- Wenerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 5. ss. 171-180.
- Wegner, D.M. ja Wheatley, T. (1999). Apparent Mental Causation: Sources of the Experience of Will. *American Psychologist*. 54(7). ss. 480-492.
- Whittington, R. (2000). *What is Strategy and Does it Matter?* Cengage Learning EMEA. 2nd Edition. ISBN-10: 1861523777. 168 s.
- Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*. 1(1). ss. 117-125.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organizational Studies*. 27(5). ss. 613-634.
- Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical Investigations*. Blackwell Publishers. 3rd Edition. ISBN-10: 0631231595. 464 s.